

Levensfasebewust diversiteitbeleid

De vernieuwing van HR-beleid bij verzekeraar Achmea

Peter Leisink, Eva Knies en Willem de Lange*

De term levensfasebewust personeelsbeleid is al een aantal jaren gangbaar. Het besef dat zich bepaalde veranderingen voltrekken gedurende de levensloop van werknemers (Ester et al., 2006) geeft steun aan een levensfasenbenadering in plaats van de partiële aandacht voor bijvoorbeeld ouderenbeleid of beleid gericht op medewerkers in de spitsuurfase. Bovendien stimuleren recente beleidsveranderingen – zoals afschaffing van de fiscale subsidiëring van de vervroegde uittreding (2004) en het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd (2010) – het besef van het belang van employability-beleid dat preventief is en aanvangt bij de start van de loopbaan van een werknemer, in plaats van een curatief beleid in de vorm van ontsiemaatregelen voor werknemers aan het eind van hun loopbaan (Leisink & Thijssen, 2006).

Ook de term ‘diversiteitbeleid’ is al lang in gebruik. Oorspronkelijk werd de term sterk geassocieerd met de diversiteit van werknemers naar etnische afkomst of andere zichtbare kenmerken zoals leeftijd en sekse (Cox, 1993). De Nederlandse (beroeps)bevolking is de afgelopen decennia in deze zin steeds meer divers geworden. Zo is nu bijna 20 procent van de bevolking van allochtone afkomst, waarvan de helft niet-westers, en is het aandeel vrouwen onder de werkzame personen opgelopen van 38 procent in 1987 naar 46 procent in 2009 (bron: CBS Statline, 5 oktober 2010). De laatste jaren is een bredere opvatting van het concept diversiteit ontstaan waarbij ook andere dan de zichtbare dimensies van het begrip worden onderkend, zoals verschillende waarden die worden gehecht aan arbeid en privé (Dick & Hyde, 2006; Mavin & Girling, 2000).

De nieuwe term ‘levensfasebewust diversiteitbeleid’ werd in 2006 geïntroduceerd door Achmea. De fusie van het toenmalige Achmea met Interpolis was reden voor een convenant tussen Achmea, vakbonden en medezeggenschap waarin levensfasebewust diversiteitbeleid (LDB) was opgenomen. Het nieuwe Achmea wilde niet pragmatisch bestaande arbeidsvoorwaardenregelingen harmoniseren, maar een arbeidsvoorwaardenbeleid creëren dat vernieuwend zou zijn, dat zou bijdragen aan toonaangevend werkgeverschap, en dat inhoud zou geven aan begrippen als ‘goed werkgeverschap’ en ‘maatschappelijk verantwoord onderne-

Prof. dr. Peter Leisink is als hoogleraar Bestuurs- en Organisationswetenschap verbonden aan de Universiteit Utrecht, departement Bestuurs- en Organisationswetenschap. Drs. Eva Knies, MSc is als Assistent in Opleiding verbonden aan de Universiteit Utrecht, departement Bestuurs- en Organisationswetenschap. Zij werkt aan een proefschrift over de bijdrage van people management aan opbrengsten voor werknemers en organisatie, gebaseerd op de vernieuwing van het HRM-beleid van Achmea. Dr. Willem de Lange is lector HRM aan Avans Hogeschool.

men' in aansluiting op de bestaande coöperatieve traditie van Achmea. Levensfasebewust diversiteitbeleid moest het centrale thema vormen bij het vormgeven van dit nieuwe arbeidsvoorwaardenbeleid. Voor de realisatie van deze doelen werd het LDB-project in het leven geroepen om gedurende de periode 2007-2009 aan de vernieuwing van HR-beleid en organisatiecultuur bij Achmea gestalte te geven, en waar de auteurs als onderzoeker en adviseur bij betrokken waren.

Hoewel de aanleiding voor dit concept ligt in de wens van de sociale partners om een vernieuwing van het arbeidsvoorwaarden- en HR-beleid van Achmea te realiseren, zijn er ook theoretische redenen om dit concept aan een nadere beschouwing te onderwerpen. De eerste reden is dat de levensloopbenadering al wel langer theoretisch in de belangstelling staat maar het empirisch onderzoek bescheiden van omvang is en bovendien gebruik maakt van een operationalisatie van levensloop op basis van kalenderleeftijd. Dat heeft tot gevolg dat het effect van levensfasen niet te onderscheiden is van het effect van leeftijd. De tweede reden is dat dit concept de optiek kan zijn van waaruit het gecombineerde effect van verschillende dimensies van diversiteit in brede zin kan worden bestudeerd. Tot voor kort was de praktijk van personeelsmanagement voornamelijk gericht op de groeiende diversiteit van werknemers door zich telkens op één dimensie van diversiteit te concentreren. De focus is daardoor gericht op bepaalde doelgroepen zoals oudere werknemers of eerste en tweede generatie allochtone werknemers. Het is het interessant om na te gaan of het concept van levensfasebewuste diversiteit de mogelijkheid biedt om op basis van de combinatie van verschillende dimensies van diversiteit verschillende configuraties van werknemersbehoeften te onderscheiden. Dit is niet alleen van belang vanuit een theoretisch oogpunt, maar kan ook relevant zijn voor de HR-praktijk. Bovendien is het interessant om in aansluiting op recente theoretische inzichten over het multi-dimensionele karakter van performance in de institutionele omgeving van een Rijnlands stakeholder model (Pauwe 2004; Pauwe & Boselie 2007) na te gaan of de implementatie van LDB een positief effect heeft op zowel organisatieprestaties als medewerkertevredenheid.

De onderzoeksvraag die vanuit deze motivering vertrekt en empirisch is onderzocht, is tweeledig. Allereerst: is levensfasebewuste diversiteit een betekenisvol concept voor HR-beleid? Ten tweede: wat is het oordeel van werknemers over de implementatie van LDB en over de realisatie van de met LDB beoogde doelen van betere organisatieprestaties en hogere werknemertevredenheid? Deze laatste vraag kan uiteraard alleen worden beantwoord voor de praktijk bij Achmea.

De wijze waarop in dit artikel de beantwoording van bovenstaande vragen wordt aangepakt, verloopt als volgt. Eerst gaan we in op de theoretische

overwegingen die het concept levensfasebewuste diversiteit relevant maken en werken we de argumentatie uit waarop de verwachting is gebaseerd dat LDB bijdraagt aan betere organisatieprestaties en hogere werknemertevredenheid. Daarna beschrijven we de invulling die Achmea aan het concept LDB geeft en hoe dit beleid sinds 2007 vorm heeft gekregen. Vervolgens geven we een verantwoording van het empirisch onderzoek waarvan we data gebruiken om de onderzoeksvragen te beantwoorden. We presenteren de onderzoeksresultaten en sluiten af met de discussie en conclusies, waarbij we ook ingaan op enkele kritische succesfactoren voor deze vernieuwing van HR-beleid.

Theoretisch kader

Eerst schetsen we kort actuele opvattingen van de levensloop en van de relaties tussen loopbaan en levensfase in wetenschappelijk onderzoek en personeelsbeleid. Daarna beschrijven we het klassieke model van loopbaanontwikkeling. Dat model is bekritiseerd omdat het de loopbaan als zodanig bekijkt en niet de wisselwerking met de ontwikkeling van de levensloop en de invloed van veranderingen in de arbeidsmarkt in aanmerking neemt. Vervolgens gaan we in op onderzoeken die wel geprobeerd hebben de ontwikkeling van loopbaan en levensloop en arbeidsmarktverandering in wisselwerking met elkaar te beschrijven. Dan beargumenteren we dat we levensfasen zien als onderdeel van het concept levensfasebewuste diversiteit. Levensfasen zien we namelijk niet als opeenvolgende fasen in het leven van iemand die ouder wordt, dat wil zeggen fasen alleen gebaseerd op kalenderleeftijd. Levensfasen zien we als een uitdrukking van socioculturele en demografische diversiteit, die een configuratie van behoeften en waarden met betrekking tot arbeid en (privé)leven met zich brengt. Vanuit dit perspectief beschrijven we wat de uitgangspunten zijn van het concept levensfasebewuste diversiteit, waarmee getracht is aan de bovenstaande kritiekpunten op bestaande modellen tegemoet te komen.

Levensloop

Het beeld dat de levensloop een gestandaardiseerd verloop kent van schoolgaan, werk, gezinsvorming en oude dag, is door sociale wetenschappers al lang losgelaten.¹ Onderzoek heeft aangetoond dat de transitie van jongeren naar volwassenheid vanaf de jaren zestig van de vorige eeuw steeds meer diversiteit kent. Er zijn allerlei variaties in trajecten van schoolvoltooiing, het verlaten van het ouderlijk huis, de entree op de arbeidsmarkt, huwelijk en ouderschap (Shanahan, 2000). Daarnaast hebben arbeidsmarktonderzoekers het begrip ‘transitionele arbeidsmarkt’ geïntroduceerd om de toenemende dynamiek te laten zien van transitie tussen werk, werkloosheid, (levenslang) leren, zorg en pensionering gedurende de levensloop van werknemers (Schmid & Gazier, 2002). Aangenomen wordt dat mensen tegenwoordig gedurende

hun leven de activiteiten en rollen combineren en variëren die vroeger verbonden waren met een specifieke fase van de 'klassieke' levensloop. Het 'levensloopconcept van leeftijd' zoals Kooij et al. (2008) dit noemen, veronderstelt de mogelijkheid dat op elk moment gedurende de levensloop een relevante gedragsverandering kan optreden en niet slechts in de fase van afbouw door oudere werknemers.

Levensfasebewust personeelsbeleid

In het personeelsbeleid is een omslag te zien van leeftijdbewust naar levensfasebewust personeelsbeleid. Vanuit het besef dat in het personeelsmanagement niet alleen aandacht zou moeten worden besteed aan oudere werknemers, maar aan de werknemers van alle leeftijden, had daarvoor ouderenbeleid al plaats gemaakt voor leeftijdbewust personeelsbeleid (De Lange & Thijssen, 2007). Vervolgens werd door de sociale partners gesteld dat in het beleid niet zozeer leeftijden centraal zouden moeten staan, maar dat het accent meer zou moeten liggen op levensfasen, omdat de levensfase meer bepalend is voor de behoeften van werknemers en daarmee voor de arbeidsrelatie. De Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN) noemt daarvoor als belangrijkste aanleidingen de thema's gezondheid (fysieke en mentale belasting),

kosteneffectiviteit, het borgen van kennis en de voortgaande individualisering (Verhoeff, 2007). Het gaat daarbij in het bijzonder om de combineerbaarheid van arbeid en zorg, de *work-life balance*.

In het personeelsbeleid is een omslag te zien van leeftijdbewust naar levensfasebewust personeelsbeleid

Door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2001) worden de volgende levensfasen onderscheiden: vroege jeugd – jong volwassenheid – spitsuur – actieve ouderdom – zorgbehoevend. Deze indeling is nog altijd sterk leeftijdgerelateerd. De sociale partners onderkennen echter dat er veel minder sprake is van lineariteit dan de indeling van het ministerie wil doen geloven. Door de AWVN wordt een levensfase omschreven als 'een periode in het leven van een mens waarin de verhouding tussen met name ontwikkelen, relaties, werken en zorgen relatief stabiel is'. In deze benadering hoeft een levensfase (dus) niet rechtstreeks samen te hangen met leeftijd. De FNV constateert dat er binnen en tussen levensfasen veel transities plaatsvinden. Het beleid van de bond is erop gericht dat mensen zonder grote financiële consequenties keuzen kunnen maken die passen bij hun persoonlijke voorkeuren en omstandigheden. De achterliggende gedachte is dat zowel individuele als collectieve belangen beter kunnen worden gediend als mensen meer zeggenschap hebben over de invulling van hun levensloop (Van Stigt, 2007). Het CNV zit op dezelfde lijn. Door deze vakorganisatie wordt een relatie gelegd met loopbaanbeleid. Gesteld wordt dat in de toepassing van personeelsin-

strumenten consequent aandacht moet worden besteed aan de relatie tussen levensfase en loopbaanfase, waardoor er maatwerk kan worden geleverd. Doel daarvan is de blijvende en optimale inzetbaarheid van de medewerker te waarborgen (CNV, 2006).

Loopbaanfasen

De klassieke psychologische theorieën van loopbaanontwikkeling zoals van Super (1980) gaan uit van een lineaire loopbaanontwikkeling gedurende de levensloop. Super definieert de loopbaan als een sequentie van rollen die een persoon vervult gedurende zijn leven, waarbij het individu in elke fase met bepaalde ontwikkelingsstaken wordt geconfronteerd. De fasen die Super onderscheidt, zijn: *growth* (waarin het individu zijn eerste kennismaking heeft met de wereld van beroepen via de beelden die het op school en van familie en vrienden ontvangt), *exploration*, *establishment*, *maintenance* en *disengagement* (waarbij individuen een zelfbeeld ontwikkelen dat onafhankelijk is van werk).

Op Super's benadering zijn verschillende soorten kritiek geformuleerd. Ten eerste is er kritiek op zijn focus op de loopbaan als zodanig, zonder erkenning van de impact van persoonlijke doelen in andere levenssferen op de arbeidsbehoeften van het individu. Shanahan en Porfelli (2002: 403) argumenteren dat beroepsmatige doelen vaak geselecteerd worden met inachtneming van persoonlijke doelen samenhangend met het gezin en de timing van ouderschap. Een tweede soort kritiek betreft de operationalisatie van de loopbaanfasen van Super. Er is geen overeenstemming over het criterium dat gebruikt wordt om loopbaanfasen te definiëren en de afbakening van loopbaanfasen is willekeurig. Morrow en McElroy (1987) gebruiken zowel leeftijd en anciënniteit in de organisatie, als anciënniteit in de functie als criteria voor het onderscheiden van loopbaanfasen. Op basis van leeftijd onderscheiden deze auteurs een *trial stage* (voor werknemers onder de 31 jaar), een *stabilization stage* (voor werknemers tussen de 31 en 44 jaar) en een *maintenance stage* (voor werknemers boven de 44 jaar). Maar wanneer ze het criterium van anciënniteit gebruiken komen ze tot een andere indeling, namelijk van een *establishment stage* (minder dan twee jaar anciënniteit), *advancement stage* (tussen twee en tien jaar) en *maintenance stage* (meer dan tien jaar). Kooij et al. (2008) stellen dat het merkwaardig is dat ook onderzoekers die een levensloopconcept van leeftijd hanteren levensloop operationaliseren op grond van kalenderleeftijd. Een derde punt van kritiek is dat het besef ontbreekt dat loopbanen niet in een maatschappelijk vacuüm bestaan maar onder invloed van maatschappelijke veranderingen wijzigen. Deze verandering duiden Arthur en Rousseau (1996) aan als de overgang van lineaire organisatieloopbanen naar niet-lineaire, *boundaryless* loopbanen. Hall (1976) introduceerde al eerder het begrip *protean career*, waarmee hij aangaf dat mensen zelf bepalend zijn voor hun eigen

loopbaan, door hun motivatie, door het volgen van een opleiding, door van baan te veranderen, etc.

Verschillen tussen medewerkers

Er is niet zo veel onderzoek beschikbaar naar de behoeften van werknemers in verschillende fasen van hun levensloop c.q. loopbaan vanuit een longitudinaal of comparatief perspectief. Er is wel enig cross-sectioneel onderzoek gedaan op dit gebied en enkele resultaten die de relevantie van een onderscheid in levensfasen aantonen zullen we weergeven.

Pogson et al. (2003) geven een inzicht in de verschillen in arbeidsethos, de diepere waarden ten aanzien van arbeid en vrije tijd, tussen werknemers in verschillende fasen van hun loopbaan. Zij maken gebruik van de loopbaanstadia die Super onderscheidt en aan het concept arbeidsethos onderscheiden zij verschillende dimensies. Ze tonen aan dat werknemers in de *exploration stage* meer waarde hechten aan hard werken en aan vrije tijd dan werknemers in andere stadia, maar een minder sterke houding hebben ten aanzien van het wijs benutten van tijd om geen tijd te verspillen. Werknemers in de *maintenance stage* hechten minder waarde aan hard werken en vrije tijd, maar zijn minder bereid tijd te verspillen. Ten slotte nemen werknemers in de *stabilisation stage* een middenpositie in maar hechten net zo veel waarde aan hard werken als werknemers in de *maintenance stage* en minder dan werknemers in de *exploration stage*. Hun resultaten laten zien dat het idee van differentiatie in fasen relevant is omdat er significante verschillen in verschillende dimensies van arbeidsethos zijn die te maken hebben met de waarde van werk en de waarde van werk in relatie tot vrije tijd. Pogson et al. (2003) merken zelf op dat zij het effect van levensfase niet kunnen onderscheiden van het effect van leeftijd omdat zij hun respondenten in een bepaalde fase geïdentificeerd hebben op grond van hun kalenderleeftijd.

Ook in Nederland bestaat al langere tijd belangstelling voor onderzoek naar het belang van arbeid ten opzichte van andere levenssferen. De relatie met leeftijd en ook met privé-omstandigheden is hierbij altijd een kernthema (Van Hoof & Van der Lippe, 2003).

In onderzoek van Vinken et al. (2006) dat is gericht op jongere werknemers, wordt geconstateerd dat door jongeren onder de 30 jaar – en met name hoogopgeleide jongeren – het idee van de werknemer als regisseur van zijn eigen loopbaan sterker wordt gesteund dan onder jongeren in de categorie van 30 tot 40 jaar. Maar aan de andere kant worden in het onderzoek ook bepaalde continuïteiten in loopbaanankers gevonden. Dan blijkt er ook binnen de categorie jongere werknemers een diversiteit die al bekend is van eerder onderzoek. Sommige jongeren worden vooral in hun werk gemotiveerd door het idee van iets te doen voor anderen

en de samenleving, anderen hechten vooral aan een vaste baan vlak bij huis, terwijl weer anderen hun afhankelijkheid van de organisatie willen beperken en veel waarde hechten aan hun privéleven.

Er is ook onderzoek van Schalk (2004) dat aantoont dat oudere werknemers een ander psychologisch contract hebben dan jongeren. Ouderen voelen zich verplicht om extra uren te werken, goed samen te werken met anderen en goed werk af te leveren. Aan de andere kant hebben ze ook het gevoel dat de organisatie zijn verplichtingen – in de zin van een goed arbeidsklimaat en respect bieden – minder nakomt tegenover hen dan tegenover jongere werknemers.

Diversiteitbeleid

Tot voor kort hebben organisaties op veranderingen als vergrijzing, ontgroening en toenemende diversiteit ingespeeld door doelgroepenbeleid te voeren. Dergelijk beleid gaat uit van de veronderstelling dat bepaalde groepen op de arbeidsmarkt een achterstand hebben ten opzichte van een referentiecategorie, meestal autochtone mannen (Bogaert & Vloeberghs, 2005). Doelgroepenbeleid is erop gericht de achterstand van die groepen – zoals vrouwen, allochtonen, ouderen en arbeidsgehandicapten – op te heffen en ervoor te zorgen dat iedereen gelijke kansen krijgt. In de lijn van deze *social justice* (of *equal opportunities*)-benadering zijn verschillende maatregelen genomen die ertoe moeten leiden dat achterstanden worden opgeheven. Deze benadering van diversiteit is gemotiveerd door het nastreven van belangen van het individu en maatschappelijke belangen, maar het besef dat de organisatie er voordeel van heeft in de vorm van betere organisatieprestaties ontbreekt.

De laatste jaren is er sprake van een kentering in het denken over diversiteit. Het zwaartepunt is verschoven van het opheffen van achterstanden naar het benutten van verschillen (*business case*-benadering) (Benschop, 2001; Van Esbroek & Van Engen, 2008). Organisaties die de *business case*-benadering van diversiteit hanteren, gaan ervan uit dat het managen van diversiteit voordelen kan opleveren. Diversiteit beperkt zich in dat geval niet tot de primaire dimensies van diversiteit (zoals leeftijd, geslacht en etnische afkomst), maar sluit ook minder zichtbare, onderliggende vormen van diversiteit in. Deze brede opvatting van diversiteit neemt zowel zichtbare als onzichtbare verschillen tussen mensen als uitgangspunt voor verschillen in normen, waarden en gedrag (Mavin & Girling, 2000). In deze opvatting wordt ernaar gestreefd dat ‘alle mensen hun potentieel en bijdrage aan de organisatie kunnen maximaliseren’ (Van der Velde, 2008: 9). Cox (1993) verwoordt dit als volgt: *‘Planning and implementing organizational systems and practices to manage people so that the potential advantages are maximized [...] Further, I view the goal of managing diversity as maximizing the ability of*

Tot voor kort hebben organisaties op veranderingen ingespeeld door doelgroepenbeleid te voeren

all employees to contribute to organizational goals and to achieve their full potential' (p. 12). Hiermee komt het accent te liggen op de benutting van talenten en de benutting van verschillen ten behoeve van betere organisatieprestaties en het belang van de medewerker om zich maximaal te ontwikkelen. Individuele talentbenutting en -ontwikkeling is het streven van organisaties die de *business case*-benadering hanteren. Aandacht voor het individu zou er in deze visie toe leiden dat organisaties beter kunnen inspelen op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de samenleving als geheel en betere organisatieprestaties kunnen leveren in een tijdperk van elkaar snel opvolgende (technologische) veranderingen (Benschop, 2001). Daarmee komt diversiteitbeleid tegemoet aan de belangen van het individu, van de organisatie én aan maatschappelijke belangen.

De gedachtegang die ten grondslag ligt aan de *business case*-benadering van diversiteit impliceert dat HR-beleid dient aan te sluiten bij de individuele wensen en behoeften van medewerkers teneinde de talenten van iedere medewerker te benutten (Bogaert & Vloeberghs, 2005; Liff, 1997). Deze opvatting sluit aan bij de kritiek van bijvoorbeeld Greller en Stroh (1995) die argumenteren dat categoriaal beleid, zoals voor oudere werknemers, miskent dat er grote verschillen zijn binnen de categorie ouderen, terwijl individuele verschillen toenemen naarmate mensen ouder worden. Aansluiting bij individuele wensen en behoeften van medewerkers gaat een flinke stap verder dan de mate van differentiatie die de afgelopen jaren in collectieve arbeidsvoorwaardenregelingen en het HR-beleid is ingevoerd (Benders et al., 2006; Nauta et al., 2007). De vraag is wat hiervan de implicaties zijn voor het HR-beleid. Op welke wijze kan er een brug worden geslagen tussen collectieve regelingen enerzijds en individueel maatwerk anderzijds, zonder te eindigen in verzamelingen van partiële doelgroepmaatregelen? Kan het concept van levensfasebewuste diversiteit daarin voorzien?

Het concept van levensfasebewuste diversiteit

In het licht van bovenstaande bespreking van theoretische benaderingen en onderzoek van loopbaan en levensloop is het nu mogelijk de uitgangspunten aan de orde te brengen die ten grondslag liggen aan het concept van levensfasebewuste diversiteit.

Dit concept gaat allereerst uit van de aanname dat de toegenomen diversiteit in trajecten die kenmerkend worden geacht voor de transitie van jongeren naar volwassenheid, opgaat voor de hele levensloop. Deze aanname is ook te vinden bij Baruch's (2004) beschrijving van de trend die hij kenmerkt als de transitie van een *'linear career system'* naar een *'multidirectional career system'*. In concreto wordt verwacht dat sommige werknemers naarmate ze ouder worden, lineair door verschillende levensloop-loopbaanfasen gaan, terwijl anderen meer dan eens door verschillende fasen gaan, bijvoorbeeld de initiële fase en de ambitiefase

nadat ze een carrièrewending hebben gemaakt. Zo is het ook denkbaar dat sommige werknemers langdurig in één bepaalde fase verkeren terwijl anderen snel door verschillende fasen heengaan.

Een tweede aanname van het concept levensfasebewuste diversiteit is dat de verschillende levensfasen niet eenzijdig zijn bepaald door belangen en activiteiten in de loopbaan maar ook door belangen en activiteiten in andere levenssferen zoals zorg en vrije tijd. Zodoende wordt de kritiek op het sociale isolement dat kenmerkend is voor het loopbaanmodel van Super, ingelost.

Ten derde wordt ervan uitgegaan dat het concept levensfasebewuste diversiteit een perspectief biedt om de verschillende dimensies van diversiteit in combinatie met elkaar te onderzoeken in hun betekenis voor HR-beleid. De aanname is dat leeftijd, gender, etnische afkomst en dieperliggende waarden met betrekking tot werk en vrije tijd, gecombineerd tot uitdrukking komen in de behoeften die werknemers in een bepaalde levensfase hebben. Het concept levensfasebewuste diversiteit is een integraal concept: het richt zich op de individuele medewerker en alle kenmerken die in zijn/haar situatie van belang zijn. Enerzijds worden verschillen tussen werknemers in verschillende fasen onderkend. Een voorbeeld betreft werknemers in de zogenaamde combinatiefase – waarin loopbaanbehoeften én zorg voor kinderen of mantelzorg én vrijetijdactiviteiten worden gecombineerd – die vragen om bepaalde HR-beleidsmaatregelen zoals flexibele werktijden, zorgverlof en ondersteuning bij het vinden van een goede *work-life balance*, terwijl werknemers in de startfase aan deze voorzieningen doorgaans geen behoefte hebben maar wel aan ondersteuning bij het verkennen van mogelijke loopbaanrichtingen en coaching bij het vinden van een balans in het ingaan op alle uitdagingen die zich aandienen. Het onderkennen van verschillen tussen werknemers in verschillende fasen betekent niet dat er geen verschillen tussen werknemers in dezelfde fase worden verondersteld. Dergelijke verschillen worden wel verwacht en dat is de reden dat doelgroepenbeleid gericht op medewerkers in een bepaalde fase wordt gecombineerd met individueel maatwerk zodat een meer gedifferentieerde aanpak mogelijk is zodra verschillen binnen een bepaalde fase daarom vragen.

Anderzijds wordt er, overeenkomstig de *business case*-benadering van diversiteit, van uitgegaan dat er een gemeenschappelijke behoefte bij werknemers bestaat aan individuele talentbenutting en -ontwikkeling. Vanuit het perspectief van culturele verschillen tussen etnische groepen zou men twijfel kunnen hebben bij dit laatste uitgangspunt. Van Esbroek en Van Engen (2008) argumenteren echter dat alle benaderingen van intercultureel management bepaalde risico's en negatieve effecten

hebben vanuit het gezichtspunt van de etnische minderheden en de meerderheidsgroep, maar dat een benadering in termen van het gebruik en de ontwikkeling van de competenties van werknemers het meest acceptabel lijkt omdat de verschillen tussen mensen worden geattribueerd aan individuen en niet aan een cultuur of etnische groep.

Ten vierde wordt ervan uitgegaan dat levensfasen niet op basis van kalenderleeftijd gedemarceerd kunnen worden. Daarmee wordt niet gesteld dat kalenderleeftijd irrelevant is. Zolang er institutionele regelingen bestaan waarin bijvoorbeeld vervroegde uittreding, pensionering of de vrijstelling van nachtdiensten aan een bepaalde leeftijd zijn verbonden, zal kalenderleeftijd invloed hebben op de behoeften en beslissingen van mensen die die leeftijd naderen en is ook een zekere samenhang te verwachten tussen levensfasen en leeftijd. Maar voor de bepaling van de levensfasen waarin werknemers zich bevinden wordt volgens het concept van levensfasebewuste diversiteit niet de kalenderleeftijd gebruikt maar de subjectieve zelfidentificatie door de werknemers zelf.

Opbrengsten van HR-beleid voor medewerker en organisatie

Op grond van eerder onderzoek naar de behoeften van werknemers in bepaalde levensfasen is er geen eenduidig beeld van wat die behoeften zullen zijn. Het empirisch onderzoek waarvan de resultaten later gepresenteerd worden heeft dus een exploratief karakter. De aanname van dit onderzoek is dat de behoeften die werknemers in een bepaalde levensfase hebben vervuld, moeten worden ondersteund door het HR-beleid, teneinde betekenisvolle opbrengsten voor medewerkers te realiseren (bijvoorbeeld tevredenheid met het werk) en ten einde te bereiken dat werknemers bereid zijn om zich in te zetten voor het leveren van

goede arbeidsprestaties waardoor de opbrengsten voor de organisatie worden verwezenlijkt. Deze aanname is gebaseerd op het recente onderzoek naar de HRM-Performance keten. In dit onderzoek wordt de performance waar HR-beleid aan bijdraagt, opgevat als opbrengst voor de organisatie, voor de medewerker en voor de maatschappij, en wordt benadrukt dat er een balans moet zijn in deze opbrengsten (Boselie, 2010; Boxall & Purcell, 2008; Paauwe, 2004). Daarnaast sluit deze aanname aan bij de mediërende rol die wordt toegekend aan de bekwaamheden, de motivatie en de gelegenheid die werknemers krijgen om te presteren (Boxall & Purcell, 2008; Boselie, 2010). Deze benadering gaat ervan uit dat

organisatieprestaties een functie zijn van de kennis en vaardigheden die medewerkers hebben, hun motivatie om zich in te zetten, en de ruimte en hulpmiddelen die zij krijgen om te presteren.

In een HR-beleid dat inspeelt op de behoeften van werknemers in verschillende levensfasen overeenkomstig het concept van levensfase-

Er is geen eenduidig beeld van wat de behoeften van werknemers in de verschillende levensfasen zullen zijn

bewuste diversiteit, worden de bekwaamheden geadresseerd langs de lijn van individuele talentbenutting en -ontwikkeling. Het idee dat de motivatie van werknemers om zich in te zetten beïnvloed wordt door HR-beleid dat tegemoet komt aan hun behoeften, sluit aan bij het onderzoek naar *perceived organizational support* (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Dat onderzoek levert evidentie voor een bepaalde mate van wederkerigheid: medewerkers die ervaren dat de organisatie inspeelt op hun behoeften en bereid is in hen te investeren door middel van HR-beleid zijn op hun beurt bereid iets terug te doen door middel van betrokkenheid en het leveren van goede prestaties (zie ook Gould-Williams & Davies, 2005). Ten slotte is ook gelegenheid om goed te presteren van belang. Daarbij gaat het zowel om een passende functie waarin medewerkers de talenten die zij hebben goed kunnen benutten (en blijven ontwikkelen) als om de discretionaire ruimte en hulpmiddelen die het leveren van prestaties ondersteunen. De gelegenheid om te kunnen presteren raakt sterk aan de organisatie van de arbeid en is een centraal onderdeel van de *high performance work systems* waar Appelbaum et al. (2000) hun theorie van de centrale rol van AMO (*Abilities, Motivation, Opportunity*) voor performance op baseren.

Levensfasebewust diversiteitbeleid in de praktijk bij Achmea

Zoals vermeld in de inleiding introduceert Achmea de term 'levensfasebewust diversiteitbeleid' in 2006. Over dit nieuwe begrip blijken bij het bedrijf zeer verschillende beelden en verwachtingen te bestaan. Die worden in kaart gebracht door middel van 23 interviews met leden van de Executive Board (EB), directies van divisies, HR-managers, autochtone en allochtone medewerkers, leden van de Centrale Ondernemingsraad (COR), vertegenwoordigers van het vrouwennetwerk DIVA en bestuurders en kaderleden van vakbonden.

Voor sommige geïnterviewden staat diversiteit centraal: de wens dat het personeelsbestand van Achmea een afspiegeling van de samenleving is, dat Achmea meer medewerkers van allochtone afkomst in dienst neemt en meer vrouwen in de top van het bedrijf heeft. Anderen vatten diversiteit breder op en achten ook verschillen in kennis en ervaring, en hoe mensen in het leven staan relevant. Zij leggen het accent op het benutten van verschillen tussen mensen en zijn van mening dat Achmea daarom condities moet scheppen die individuele eigenheid mogelijk maken en dat individuele medewerkers respect moeten hebben voor anderen en voor de eisen die het bedrijf stelt.

Medewerkers van allochtone afkomst waarschuwen tegen generaliseren op afkomst. Zij menen dat verschillen tussen mensen veeleer samenhangen met het individu en zijn opvoeding. Zij stellen beoordeeld te willen worden op hun kwaliteiten en terecht te willen komen op een functie waarin ze hun kwaliteiten goed kunnen benutten.

Voor andere geïnterviewden staan de levensfasen centraal. Zij wensen dat Achmea voor medewerkers in alle levensfasen bijdraagt aan de balans tussen werk en privé, aan uitdaging in het werk, een leven lang leren waarbij iedereen – ongeacht leeftijd – opleidingen kan volgen en van functie kan veranderen waarmee voorkomen wordt dat mensen vastlopen in hun werk, en dat de werkgever omstandigheden wegneemt die een negatief effect hebben op de tevredenheid van medewerkers en de prestaties.

Op een grote werkconferentie in mei 2007 met meer dan honderd deelnemers – met dezelfde spreiding als in de interviews – wordt over de uitkomsten van deze verkennende interviews van gedachten gewisseld en wordt een begin gemaakt met de uitwerking van actieplannen. De doelen die de deelnemers aan deze conferentie voor LDB formuleren, hebben te maken met de verschillende stakeholders die Achmea onderkent. LDB zou moeten bijdragen aan diversiteit in de zin van een afspiegeling van de samenleving, passend bij Achmea's inzet voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarmee zouden de belangen van de samenleving, van medewerkers, klanten en aandeelhouders worden gediend. Daarnaast zou LDB moeten bijdragen aan het doel de kwaliteiten van medewerkers in alle levensfasen te herkennen, te ontwikkelen, optimaal in te zetten en te belonen. Dat wordt in het belang geacht van medewerkers, van de kwaliteit van dienstverlening die Achmea aan klanten kan leveren, en van het imago van Achmea als aantrekkelijk werkgever.

In de maanden volgend op de werkconferentie worden de ideeën voor LDB verder geconcretiseerd. Een deel van het levensfasebewuste diversiteitsbeleid bestaat uit Achmea-brede maatregelen. Bijvoorbeeld in de vorm van afspraken die in de CAO worden opgenomen, zoals het faciliteren van mantelzorg of het erkennen van een diversiteitdag die kan worden opgenomen ter gelegenheid van met name niet-christelijke feestdagen. Een ander voorbeeld zijn HR-instrumenten die centraal ontwikkeld worden en die medewerkers en leidinggevendenden op lokaal niveau ondersteunen in gesprekken en afspraken over ontwikkelings- en loopbaanwensen. Daarnaast bestaat een deel van het LDB uit beleidsmaatregelen die op het niveau van afzonderlijke divisies uitgewerkt worden, vanuit de gedachtegang dat daar de koppeling tussen business en talentbenutting en -ontwikkeling specifiek gestalte krijgt. Zo zijn er divisies die kiezen voor een accent op leiderschapontwikkeling en het gesprek tussen leidinggevende en medewerker, divisies waar de problemen en oplossingen van belasting en productiviteit van oudere medewerkers centraal worden gesteld, elders gaat het om maatwerkafspraken over thuiswerken met oog voor de belangen van medewerker, collega en klant.

Talentbenutting en -ontwikkeling (algemeen)

- Achmea Compas. Instrument ter ondersteuning van de gesprekscyclus en afspraken van medewerker en leidinggevende over prestaties (Werkplan) en ontwikkeling (Groeiplan).
- Ontwikkelingsmodel voor Management en Specialisten.
- Mijn Loopbaan: portal op Achmea.intranet met informatie over opleidingsmogelijkheden, coachingstips, zelftests gericht op eigen loopbaanmogelijkheden, loopbaanwijzer, persoonlijk groeiplan, etc.
- ‘De kracht van verschillen in teams: hoe kun je deze als managers het best benutten?’ Brochure over het managen van teamdiversiteit (2009).

Levensfasen

- ‘Werken met vijf levensfasen’, brochure voor medewerkers en managers, met beschrijving van kenmerken en kwaliteiten per fase, en aandachtspunten en tips (begin 2009 verspreid).
- CAO: verruiming van mogelijkheden om meer/minder uren te werken.
- CAO: medewerker en leidinggevende zijn vrij om in overleg het aantal te werken uren per week flexibel over het jaar te verdelen.
- CAO: regeling faciliteiten mantelzorg.
- Zilverpool: voorziening om medewerkers van 57½ jaar en ouder die niet herplaatst zijn passende werkzaamheden te bieden tot 62/63 jaar.
- Netwerk voor jonge startende professionals.

Vrouwen

- Ondertekening Charter ‘Talent naar de top’ (2008).
- Speed date-bijeenkomsten voor allochtone vrouwen.
- Rondetafelgesprekken voor vrouwen met vrouwelijke senior-managers bij Achmea.
- Beleid om doorstroming van vrouwen naar hogere managementposities te vergroten.
- Maternity coaching: ondersteuning voor terugkeer in functie voor vrouwen na afloop zwangerschapsverlof.

Culturele herkomst

- Diversiteitdag in de CAO opgenomen.
- Speed date-bijeenkomsten met vluchtelingen.
- Vijftien werkervaringsplaatsen voor vluchtelingen (2008).
- Stageplaatsen voor jonge allochtonen (2008).
- Tien werkervaringsplaatsen voor vluchtelingen (2009).
- Multiculturele catering (vanaf 2008).

Mensen met een arbeidsbeperking

- Stageplaatsen voor chronisch zieken.
- Vijftien werkervaringsplaatsen voor mensen met een arbeidsbeperking (2009).
- Tien structurele arbeidsplaatsen voor mensen met een arbeidsbeperking (2009).

Figuur 1. Selectie van LDB-activiteiten bij Achmea.

De oogst van drie jaar vernieuwing van HR-beleid is een meersporenbeleid van initiatieven gericht op enerzijds specifieke doelgroepen en anderzijds de gemeenschappelijke kern van erkennen, benutten, ontwikkelen en belonen van de talenten van *alle* medewerkers. De activiteiten die sinds 2007 worden ondernomen op corporate niveau en door afzonderlijke divisies zijn te talrijk om volledig te vermelden. In figuur 1 wordt een selectie van maatregelen gepresenteerd die gelabeld zijn als doelgroepgerichte of talentgerichte activiteiten. Deze indeling is enigszins arbitrair omdat verschillende maatregelen niet exclusief onder één categorie horen.

Twee instituties spelen een belangrijke rol in het ontwikkelen en uitvoeren van levensfasebewust diversiteitbeleid. Enerzijds zijn dat Achmea Group HR (de stafafdeling die verantwoordelijk is voor het HR-beleid van Achmea) en Team HR (het overleg van Group HR en de HR-managers van de divisies en de centrale stafafdelingen). Anderzijds is dat het zogenaamde tri-partite overleg van werkgever, vakbonden en COR. In periodieke overleggen worden discussies gevoerd over de uitwerking van LDB en wordt de voortgang in de uitvoering gerapporteerd en geëvalueerd. Een belangrijk issue dat terugkeert in vele discussies, is de wijze waarop vorm gegeven kan worden aan de spanningsverhouding tussen enerzijds de aandacht voor individueel maatwerk die voortvloeit uit het adagium de talenten van iedere medewerker te erkennen, ontwikkelen, benutten en belonen, en anderzijds de solidariteit van werknemers en de erkenning van doelgroepen met een historisch gegroeide achterstand. Vanuit het perspectief van HRM wordt daar de vraag aan toegevoegd hoe differentiatie in het HR-beleid beheersbaar gemaakt kon worden. Deze uitdaging resulteert uiteindelijk in het onderscheiden van vijf levensfasen en een werkgeversvisie op LDB. De kern van deze visie luidt:

Werken bij Achmea staat voor het ontwikkelen, benutten en belonen van je talenten. We geloven sterk in de kracht van jou als individu. Iedere medewerker is namelijk anders. Denk aan verschillen van sekse, etnische afkomst, je levensfase, kennis en ervaring en de manier waarop je in het leven staat. Achmea wil de kracht van deze verschillen benutten. We willen jouw talenten op het juiste moment inzetten voor activiteiten en werkzaamheden die passen bij je talenten, wensen en bij de levensfase waar je in verkeert. Iedere fase brengt namelijk specifieke behoeftes en mogelijkheden met zich mee.

(Bron: *Werken in vijf levensfasen; de kracht van verschillen.*)

Een bijzonder punt in de visie op levensfasen is dat er niet wordt uitgegaan van een koppeling aan kalenderleeftijd. Achmea stelt (in dezelfde brochure):

Het is mogelijk dat medewerkers in meerdere fasen tegelijk zitten en dat ze op een later moment in hun loopbaan in een eerder doorlopen fase terecht komen. De fasen zijn niet gekoppeld aan leeftijd. Het hoeft ook niet zo te zijn dat een medewerker alle fasen doorloopt.

De vijf fasen die worden onderscheiden, bevatten kenmerken in termen van kwaliteiten en behoeften van medewerkers in het werk en privé. Voor elke fase worden bovendien aandachtspunten en tips voor medewerker en leidinggevende gegeven. Van elke fase wordt hier een korte samenvatting gegeven.

- *Startfase: waar wil ik heen?* Als starter op de arbeidsmarkt of als je switcht van baan, krijg je te maken met ingrijpende veranderingen. Starten met een baan is een zoekproces waarin je veel dingen uitprobeert en op zoek gaat naar je kwaliteiten en blinde vlekken. Als je nog jong bent, is ontspanning van groot belang om de lange werktijden te compenseren.
- *Ambitiefase: daar wil ik heen!* Je wilt veel leren, bent gemotiveerd en ambitieus. Je wilt groeien in alle opzichten. Het bewust kiezen van een richting typeert de ambitiefase. Meestal geeft de combinatie werk en privé geen enkel probleem.
- *Combinatiefase: op zoek naar balans.* Je wilt alles uit het leven halen wat erin zit. Maar daarbij moet je zoeken naar de balans tussen de eisen die gesteld worden door je werk en je privéleven. Dit kan tot spanningen en dilemma's leiden.
- *Deskundigheidsfase: zingeving.* Je hebt veel werk- en levenservaring opgedaan en betekent veel voor de organisatie. Je hebt een zekere rust en balans gevonden. Soms heb je het gevoel de top te hebben bereikt. Dit kan leiden tot onrust en een besef van 'nu of nooit'. Zingeving wordt steeds belangrijker.
- *Landingsfase: geleidelijke afbouw.* In deze fase heb je vaak geen behoefte aan ingrijpende vernieuwingen. Het afbouwen van je loopbaan, het overdragen van werk en nadenken over je pensioen horen bij deze fase. Je hebt meer behoefte aan vrijheid en flexibiliteit en bent op zoek naar een manier om je laatste fase goed in te vullen.

De brochure *Werken in vijf levensfasen* wordt vanaf begin 2009 breed verspreid onder alle leidinggevendenden en onder alle medewerkers via het intranet van Achmea.

Verantwoording opzet en uitvoering onderzoek

De data die in dit artikel gebruikt worden voor de beantwoording van de onderzoeksvragen zijn afkomstig uit het onderzoek naar de effecten van LDB bij Achmea en uit het jaarlijks in opdracht van Achmea uitgevoerde onderzoek naar medewerkerbetrokkenheid (MBO). In beide gevallen wordt de volledige populatie van werknemers uitgenodigd aan het onderzoek deel te nemen. In het geval van de LDB-enquête bestaat de respons uit de helft van alle werknemers en in het geval van het MBO uit ongeveer 80 procent. In bijlage 1 wordt de inhoud van de LDB enquête nader toegelicht.

Voor het onderzoek naar de vraag of levensfasebewuste diversiteit een betekenisvol concept is, hoe medewerkers de implementatie ervaren en of de beoogde doelen er door worden gerealiseerd, is het relevant bij de door Achmea opgestelde beschrijving van levensfasen aan te sluiten. De auteurs hebben bijgedragen aan de beschrijving van de levensfasen op basis van bestaande literatuur, maar de validiteit van deze indeling kon niet vooraf op grond van bestaand onderzoek onderzocht worden. Hoewel er een zekere verwantschap is met de indeling van Super, zijn er twee grote verschillen: ten eerste is er in elke fase aandacht voor kwaliteiten en behoeften die zowel met werk als met privé te maken hebben; ten tweede wordt niet uitgegaan van een lineaire aan kalenderleeftijd gekoppelde ontwikkeling.

Om antwoord te geven op de vraag of het concept levensfasebewuste diversiteit betekenisvol is voor HR-beleid, zijn er twee specifieke analyses uitgevoerd. Ten eerste is nagegaan of de keuze van eerder onderzoek om werknemers in een levensfase te classificeren op grond van hun kalenderleeftijd overeenkomt met een zelfclassificatie. Dat gebeurt door na te gaan of een classificatie van Achmea-werknemers op basis van leeftijdsklassen eenduidig overeenkomt met hun subjectieve identificatie met een levensfase, en door met behulp van logistische regressieanalyse te bezien in hoeverre leeftijd in vergelijking tot andere persoonskenmerken de levensfase voorspelt. Ten tweede is uitgezocht of de zelfclassificatie in levensfasen relevante inzichten oplevert in de zin van (on)tevredenheid over bepaalde HR-beleidsmaatregelen die de ene levensfase onderscheiden van de andere wat betreft de implicaties voor HR-beleid.

Om antwoord te geven op de vraag naar het oordeel over de implementatie van LDB en de beoogde doelen van betere organisatieprestaties en hogere werknemertevredenheid, worden de resultaten van verschillende analyses gepresenteerd.

Allereerst worden de *descriptive statistics* uit het MBO van de jaren 2007, 2008 en 2009 getoond voor de gemiddelde oordelen van medewer-

kers over mogelijkheden die Achmea biedt voor een goede werk-privé balans en voor talentbenutting en -ontwikkeling. Vervolgens wordt de verwachting dat LDB een positief effect heeft op de organisatieprestaties en op de medewerkertevredenheid nagegaan aan de hand van het werknemersoordeel over de teamprestaties en innovativiteit in 2008 en 2009. Bovendien wordt met behulp van regressieanalyse bekeken in hoeverre teamprestaties en medewerkertevredenheid bepaald worden door de ondersteuning die medewerkers ervaren van het HR-beleid en van hun leidinggevende. Ten slotte wordt de verwachting dat LDB een positief effect heeft op de tevredenheid van werknemers in ogenschouw genomen aan de hand van de ontwikkeling van de gemiddelde medewerkertevredenheid tussen 2006 en 2010.

Resultaten

Het concept levensfase

Vanwege het exploratieve karakter van dit onderzoek is het interessant om weer te geven hoe werknemers zich subjectief identificeren met een bepaalde levensfase zoals door Achmea uitgewerkt in de vorm van een kenmerkende beschrijving van kwaliteiten en behoeften ten aanzien van werk en privé van een medewerker in een bepaalde fase. Van alle werknemers classificeert bijna de helft zich in de combinatiefase, een derde in de deskundigheidsfase en iets meer dan een kwart in de ambitiefase. Met de startfase en de landingsfase identificeren elk 7 procent van de werknemers zich. De percentages komen bij elkaar hoger dan 100 procent uit omdat 1 op de 4 werknemers zich met meer dan één levensfase identificeert. Dit is op zichzelf al een relativering van het idee van de strikt lineaire ontwikkeling die in Super's loopbaanmodel besloten ligt.

	%	gemiddelde leeftijd	sd	n
Startfase	7,2	30,0	7,0	459
Ambitiefase	27,0	35,0	7,3	1.716
Combinatiefase	48,1	39,6	6,8	3.049
Deskundigheidsfase	34,9	46,2	7,2	2.211
Landingsfase	7,4	56,1	4,9	467
Totaal	124,6	41,2	9,4	6.344

Tabel 1. Gemiddelde leeftijd van werknemers per levensfase (LDB 2009).

Tabel 1 laat ook de gemiddelde leeftijd van werknemers in een bepaalde levensfase zien. De gemiddelde leeftijd loopt op. Het is echter interessant te signaleren dat voor alle levensfasen (met uitzondering van de laatste) geldt, dat het verschil tussen de gemiddelde leeftijden van werknemers in twee opeenvolgende levensfasen, kleiner is dan de standaarddeviaties.

Zo is het verschil in de gemiddelde leeftijd van combinatiefase 4,6 jaar met de voorgaande fase, en 6,6 jaar met de volgende, terwijl de standaarddeviatie van de voorgaande fase 7,3 en van de volgende fase 6,8 jaar bedraagt. Dat geeft aan dat er geen keurig afgebakende leeftijdsklassen per levensfase zijn maar dat de levensfasen overlappen.

Tabel 2 geeft het aandeel van werknemers in een bepaalde leeftijdsklasse weer naar levensfase. Daaruit blijkt dat de classificatie van werknemers in levensfasen op basis van hun kalenderleeftijd sterk verschilt van hun zelfidentificatie met een bepaalde levensfase. In elke leeftijdsklasse – met uitzondering van de klasse 60+ – blijken namelijk twee levensfasen substantieel vertegenwoordigd te zijn. Een levensfase valt dus niet exclusief met een bepaalde leeftijdsklasse samen. De gearceerde delen van Tabel 2 vertegenwoordigen de werknemers die zich in een 'lagere' fase classificeren dan waar zij op grond van hun kalenderleeftijd zouden behoren, aannemende dat levensfasen progressieve fasen vertegenwoordigen en door een bepaald leeftijdsframe (gemiddelde leeftijd + standaarddeviatie) worden gekenmerkt.

%	<30	30-39	40-49	50-59	>59
Startfase	33,0	3,6	1,2	0,2	0
Ambitiefase	49,9	30,3	10,5	3,0	0
Combinatiefase	16,2	58,2	47,6	14,6	1,9
Deskundigheidsfase	0,7	7,8	40,1	57,9	14,2
Landingsfase	0,2	0,1	0,7	24,3	84,0
Totaal	100	100	100	100	100

n = 4.642. Ten behoeve van deze statistische analyse zijn alleen respondenten in de analyse opgenomen die slechts één levensfase rapporteren.

Tabel 2. Percentage werknemers in een bepaalde leeftijdsklasse naar levensfase (LDB 2009).

Het belang van kalenderleeftijd wordt door voorgaande tabellen gerelativeerd, maar dat neemt niet weg dat kalenderleeftijd wel degelijk van belang blijft. Leeftijd blijkt namelijk een belangrijke predictor te zijn van de levensfase van een werknemer. De resultaten in Tabel 3 laten zien welke persoonskenmerken het al dan niet behoren tot een bepaalde levensfase beïnvloeden. Leeftijd is in alle gevallen een significante voorspeller. Bovendien kan in bijna alle gevallen – een uitzondering hierop is de combinatiefase – meer dan de helft van de verklaarde variantie worden toegeschreven aan de leeftijd van respondenten. Leeftijd is dus de belangrijkste voorspeller voor het al dan niet behoren tot de start-, ambitie-, deskundigheids- en landingsfase. In het geval van de combinatiefase is het hebben van thuiswonende kinderen de belangrijkste predictor. De percentages verklaarde variantie lopen sterk uiteen, van

15 tot 55 procent voor de verschillende levensfasen. Dit duidt erop dat, in een aantal gevallen, er andere variabelen zijn die de levensfaseclassificatie van een medewerker sterk bepalen. Te denken valt bijvoorbeeld aan de door Pogson et al. (2003) onderzochte *work ethic*.

	Start-fase	Ambitie-fase	Combinatie-fase	Deskundigheids-fase	Landings-fase
Leeftijd	-.17** (.10)	-.11** (.01)	-.04** (.01)	.11** (.01)	.32** (.02)
Functieverblijfsduur	-.04* (.02)	-.04** (.01)	-.02** (.01)	n.s.	n.s.
Thuiswonende kinderen (0=nee, 1=ja)	-1.04** (.14)	-.30** (.07)	1.25** (.06)	.48** (.06)	-.35** (.14)
Geslacht (0=man, 1=vrouw)	n.s.	-.46** (.07)	.31** (.06)	-.14** (.06)	n.s.
Opleidingsniveau	n.s.	.10** (.03)	n.s.	.25** (.03)	-.23** (.05)
Constante	4.41** (.38)	3.37** (.22)	.76** (.18)	-6.43** (.23)	-17.6** (.85)
X ²	945.5**	1247.3**	727.3**	1195.1**	1591.7**
Nagelkerke R ²	.343	.262	.146	.239	.551

** $p < 0.01$; * $p < .05$; n.s. = niet significant. B-waarden zijn gerapporteerd (standaardfout tussen haakjes).

Tabel 3. Resultaten van logistische regressieanalyses ($n=6.344$) (LDB 2009).

De betekenis voor het HR-beleid

We hebben nu aangetoond dat het concept levensfase een relevant concept is in die zin dat de subjectieve zelfclassificatie niet samenvalt met leeftijdsklassen die gebaseerd zijn op kalenderleeftijd, maar een bredere betekenis heeft. De vraag is nu of het ook een betekenisvol concept is voor HR-beleid. Dat gaan we na door te analyseren of er een verschil bestaat tussen levensfasen wat betreft een aantal HR-praktijken en HR-uitkomsten. Tabel 4 geeft weer hoe werknemers in verschillende levensfasen scoren op enkele specifieke HR-praktijken en de werknemerattitudes 'bereidheid om zich in te spannen' en 'tevredenheid' die door deze HR-praktijken beïnvloed worden.

	Start-fase	Ambitie-fase	Combinatie-fase	Deskundigheids-fase	Landings-fase	Totaal
Ondersteuning mw door toepassing HR-beleid	3,46 ^a (0,66)	3,31 ^b (0,73)	3,31 ^b (0,67)	3,24 ^b (0,74)	3,18 ^b (0,79)	3,29 (0,72)
Mogelijkheden voor maatwerkafspraken	3,51 ^a (0,58)	3,48 ^a (0,66)	3,48 ^a (0,66)	3,47 ^a (0,70)	3,29 ^b (0,70)	3,46 (0,67)
Ondersteuning persoonlijk welzijn	3,71 ^a (0,69)	3,70 ^a (0,81)	3,62 ^{a,b} (0,78)	3,64 ^{a,b} (0,82)	3,51 ^b (0,91)	3,64 (0,80)
Loopbaan-ondersteuning	3,53 ^a (0,78)	3,53 ^a (0,90)	3,46 ^a (0,78)	3,46 ^a (0,79)	3,29 ^b (0,83)	3,47 (0,81)
Inzetbereidheid	3,93 ^{a,c,d} (0,38)	4,10 ^b (0,41)	3,93 ^c (0,40)	3,99 ^d (0,41)	3,82 ^e (0,46)	3,97 (0,41)
Tevredenheid	3,68 ^{a,b} (0,53)	3,64 ^a (0,58)	3,62 ^a (0,55)	3,71 ^b (0,55)	3,61 ^a (0,63)	3,65 (0,56)

* Als gemiddelden in dezelfde rij hetzelfde superscript hebben betekent dit dat er geen significante verschillen zijn gevonden tussen die groepen. Gemiddelden in dezelfde rij die verschillende superscripts hebben, zijn significant verschillend van elkaar ($p < 0,01$).

Tabel 4. Percepties van medewerkers (mw) in verschillende levensfasen van verschillende aspecten van HR-praktijken en HR-uitkomsten (1=meest negatief, 5=meest positief; gemiddelden zijn weergegeven, standaarddeviatie tussen haakjes) ($n=6.344$) (LDB 2009).

Het blijkt dat werknemers in alle levensfasen gematigd positief oordelen over de steun die ze ervaren door de toepassing van HR-maatregelen in de praktijk. Werknemers in de startfase oordelen verhoudingsgewijs positiever dan werknemers in de deskundigheids- en landingsfase over opleiding en ontwikkeling, loopbaanmogelijkheden, loopbaanadvies, taakverandering en vitaliteit (deze specifieke scores zijn hier niet opgenomen). Over mogelijkheden voor maatwerkafspraken, de steun van leidinggevenden voor het persoonlijk welzijn en voor de loopbaan van de medewerker oordelen werknemers in de verschillende levensfasen redelijk positief. Werknemers in de landingsfase zijn minder positief in verschillende opzichten.

Vanuit het gezichtspunt van de organisatieprestaties die naar verwachting positief beïnvloed worden door de implementatie van LDB is het interessant naar de variabele 'inzetbereidheid' te kijken, omdat deze variabele positief is gerelateerd aan organisatieprestaties. Werknemers in de ambitiefase scoren hierop significant positiever dan werknemers in alle andere levensfasen en werknemers in de landingsfase scoren hierop negatiever dan alle andere. De rangorde op deze variabele gaat van werknemers in de ambitiefase, via deskundigheidsfase, start- en combinatiefase naar landingsfase.

Kijken we ten slotte naar de werknemerstevredenheid, dan zien we dat werknemers in alle levensfasen redelijk positief zijn. Werknemers in

de deskundigheidsfase zijn significant positiever dan andere werknemers. Werknemers in de ambitiefase zijn relatief minder tevreden dan werknemers in de startfase en de deskundigheidsfase. Ten slotte blijkt dat werknemers in de combinatiefase minder tevreden zijn over hun werk-privé balans dan werknemers in de start-, ambitie- en deskundigheidsfase en dat ze ook minder positief oordelen over mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling dan werknemers in de deskundigheidsfase (deze specifieke resultaten zijn niet in dit artikel opgenomen).

Op grond van deze gegevens kunnen we concluderen dat het concept van levensfasebewuste diversiteit betekenisvol is voor het HR-beleid van Achmea. Bovendien blijkt dat er bij een analyse van de oordelen van werknemers over het HR-beleid door de bril van de levensfasen enkele opvallende resultaten uitspringen.

Ten eerste zijn dat medewerkers in de ambitiefase. Zij zijn meer prestatiebereid dan werknemers in andere levensfasen, maar ze zijn ook maar matig tevreden. De uitdaging voor HR-beleid is hoe deze werknemers kunnen worden behouden. Het lijkt er namelijk op dat ze zich willen inzetten onafhankelijk van hun tevredenheid, maar dat zou ook kunnen betekenen dat ze zich net zo makkelijk inzetten bij een andere werkgever.

Ten tweede verdienen werknemers in de landingsfase aandacht. Zij scoren negatiever op de bereidheid om zich in te zetten en zijn minder tevreden over de ondersteuning door het HR-beleid en over de steun door hun leidinggevenden. Het is niet verantwoord te concluderen dat het geen zin heeft extra aandacht aan hen te besteden omdat ze toch vertrekken. Het blijkt namelijk dat de gemiddelde leeftijd van werknemers in de landingsfase rond de 56 jaar is, hetgeen betekent dat een groot deel van hen nog tien jaar of zelfs langer moet werken voordat ze met pensioen gaan. Uit een oogpunt van benutting van talenten is het niet verantwoord geen aandacht aan deze categorie medewerkers te besteden.

Op het eerste oog lijkt het niet nodig extra aandacht te besteden aan werknemers in de start-, de combinatie- en de deskundigheidsfase. Zij zijn bereid zich in te zetten en zijn tevreden met het werk bij Achmea. Bij nadere beschouwing blijkt dat er toch wel reden is om ook hen extra aandacht te geven. HR-adviseurs zouden specifiek voor werknemers in de startfase moeten nagaan welke HR-praktijken gewenst zijn om hen tevreden te houden. Daarnaast zou moeten worden nagegaan wat er nog meer aan maatregelen mogelijk en gewenst is op het gebied van werk-privé balans en mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling, waar werknemers in de combinatiefase minder tevreden over zijn.

LDB en de doelen van organisatieprestaties en werknemertevredenheid

LDB is vanaf 2007 de noemer waaronder een veelheid aan HR-beleidsmaatregelen is geïnitieerd. Voorafgaand aan 2007 was er al – zonder dat de term LDB gebruikt werd – ook sprake van beleidsmaatregelen die de LDB-filosofie als grondslag hadden, bijvoorbeeld beleid gericht op werk-privé balans en op employability voor oudere werknemers. Het beleid kwam niet uit de lucht vallen, maar is veeleer het resultaat een groeiproces.

De resultaten uit Tabel 5 tonen aan dat het oordeel van de werknemers over onderdelen van het LDB-beleid van jaar op jaar positiever worden. Dat geldt bijvoorbeeld voor maatregelen met betrekking tot het afstemmen van werk en privé. Het geldt eveneens voor het kernpunt van LDB: het beleid gericht op talentbenutting en -ontwikkeling.

	2007	2008	2009
Werk-privé balans	3,94	3,95	4,03
Achmea biedt mij gelegenheid om mijn werk goed af te stemmen op mijn persoonlijke leefsituatie.	3,92	3,98	4,08
Ik ben tevreden over de invloed die ik heb op mijn werktijden.	3,96*	4,10	4,16
Ik ben tevreden over de invloed die ik heb op mijn werkplek (thuis, kantoor).		3,78	3,85
Talentbenutting en -ontwikkeling	3,37	3,47	3,53
Ik krijg de ondersteuning en ruimte om mijn leidinggevende ambities te realiseren.	3,37	3,43	3,49
Ik krijg de ondersteuning en ruimte om mij als specialist te ontwikkelen.	3,43	3,58	3,6
Achmea weet wat ik kan en wat mijn kwaliteiten zijn.	3,27	3,31	3,40
Achmea trekt een grote diversiteit aan mensen/kwaliteiten aan.	3,5	3,63	3,68
Achmea biedt medewerkers een functie waarin ze goed kunnen presteren.	3,49	3,56	3,62
Achmea maakt goed gebruik van de diversiteit van mensen en hun kwaliteiten.	3,26	3,32	3,38

* In 2007 is gebruik gemaakt van een samengestelde stelling, namelijk: 'Ik ben tevreden over de invloed die ik heb op mijn werktijden en werkplek (thuis, kantoor)'.

** Gegevens voor 2010 zijn niet opgenomen omdat verschillende stellingen uit eerdere jaren niet in de vragenlijst zijn gehandhaafd.

Tabel 5. Oordeel medewerkers over implementatie LDB (1=meest negatief; 5=meest positief) (MBO 2007-2009).

Levert de uitvoering van LDB de beoogde uitkomsten op? Tabel 6 laat zien dat de gemiddelde beoordeling van de teamprestaties en de innovativiteit in 2009 significant positiever is dan in 2008. De tevredenheid van medewerkers is wel gestegen, maar deze verbetering is niet significant.

	2008	2009	t-waarde
Performance	3,62 (.59)	3,67 (.59)	4,9**
Innovativiteit	3,40 (.59)	3,45 (.58)	5,0**
Over het algemeen ben ik zeer tevreden met mijn baan	3,81 (.75)	3,82 (.74)	0,9

** $p < .01$

Tabel 6. Oordeel medewerkers over organisatiesprestaties (teamprestaties, innovativiteit) en medewerkersuitkomsten (tevredenheid) (LDB-enquête; 1=meest negatief; 5= meest positief) (n=3.368).

Tabel 7 geeft een aanvulling op Tabel 6 voor medewerkertevredenheid. Deze gegevens betreffen waarderingen van verschillende aspecten van tevredenheid die te maken hebben met het LDB-kernpunt van talentbenutting en -ontwikkeling. De gegevens laten sinds 2006 een eenduidige trend naar een voortdurend grotere tevredenheid zien. Voor 2010 tonen twee aspecten een zeer lichte achteruitgang (uitdaging in het werk, doorstroommogelijkheden), maar scoren de andere aspecten constant of positiever.

	2006	2007	2008	2009	2010
Mijn werk biedt mij uitdaging.	3,76 (0,87)	3,81 (0,87)	3,86 (0,87)	3,90 (0,86)	3,88 (0,85)
Ik ben tevreden over mijn salaris in vergelijking met een soortgelijke functie bij andere bedrijven.	3,25 (0,93)	3,30 (0,93)	3,39 (0,89)	3,46 (0,87)	3,55 (0,86)
Ik heb plezier in mijn werk.	3,96 (0,75)	4,01 (0,75)	4,03 (0,76)	4,05 (0,76)	4,05 (0,74)
Ik krijg voldoende opleidingsmogelijkheden voor mijn huidige werk.	3,68 (0,85)	3,78 (0,84)	3,83 (0,82)	3,80 (0,83)	3,84 (0,80)
Ik ben tevreden over de doorstroommogelijkheden.	3,12 (0,90)	3,20 (0,91)	3,26 (0,95)	3,27 (0,93)	3,26 (0,95)

Tabel 7. Scores op tevredenheid (1=meest negatief, 5=meest positief) (MBO 2006-2010).

De cruciale maar buitengewoon moeilijk te beantwoorden vraag is of de verbeteringen in organisatieopbrengsten: performance en innovativiteit, en de medewerkeropbrengst: tevredenheid zijn toe te schrijven aan het geïmplementeerde HR-beleid. Met Tabel 8 wordt getracht een antwoord op die vraag te geven.

	Performance (2009)	Innovativiteit (2009)	Tevredenheid (2009)
Ondersteuning mw door toepassing HR-beleid 2008	.05**	.08**	.12**
Mogelijkheden voor maatwerk-afspraken 2008	.04*	.04*	.06**
Ondersteuning persoonlijk welzijn 2008	n.s.	.05*	n.s.
Loopbaanondersteuning 2008	n.s.	n.s.	n.s.
F	259.1**	208.9**	308.9**
Adj. R ²	.29	.25	.33

* In de analyse is er gecontroleerd voor respectievelijk performance, innovativiteit en tevredenheid in 2008. Adj. R² geeft de verklaarde variantie voor elke afhankelijke variabele weer met inbegrip van deze variabele uit 2008.

Tabel 8: Factoren die de organisatieopbrengsten en medewerkertevredenheid in 2009 bepalen (LDB enquête).

Verondersteld wordt dat naarmate het LDB gaandeweg wordt uitgebreid en geïmplementeerd op lokaal niveau de effecten op organisatieopbrengsten en medewerkertevredenheid positief zijn. In concreto wordt dus een positief effect verwacht van het LDB in 2008 (= ondersteuning mw door toepassing HR-beleid; mogelijkheden voor maatwerk; ondersteuning persoonlijk welzijn; loopbaanondersteuning) op de performance, innovativiteit en medewerkertevredenheid in 2009. De regressieanalyse laat zien dat de ondersteuning die medewerkers ervaren door de toepassing van HR-beleid en door de mogelijkheden die er zijn voor het maken van maatwerkafspraken bijdragen aan betere prestaties en een hogere tevredenheid. De invloed van het optreden van de direct leidinggevende is veel minder sterk. De loopbaanondersteuning die leidinggevendenden bieden heeft geen significante invloed op teamprestaties en tevredenheid, de ondersteuning die leidinggevendenden bieden in het dagelijks functioneren heeft alleen een positief effect op de innovativiteit van teams. In totaal wordt 25 tot 33 procent van de variantie in teamprestaties en tevredenheid verklaard door de onafhankelijke variabelen.

Conclusie en discussie

In het voorgaande hebben we de resultaten besproken die antwoord geven op de tweeledige vraag: is levensfasebewuste diversiteit een betekenisvol concept voor HR-beleid? En: wat is het oordeel van werknemers over de implementatie van levensfasebewust diversiteitbeleid bij Achmea en over de realisatie van de met levensfasebewust diversiteitbeleid beoogde doelen van betere organisatieprestaties en hogere werknemertevredenheid?

Het concept levensfasebewuste diversiteit is theoretisch relevant en voor het HR-beleid van Achmea een betekenisvol concept gebleken. Medewerkers van Achmea hebben een gematigd positief tot positief oordeel

over de implementatie van levensfasebewust diversiteitbeleid, en hun oordeel wordt positiever over de periode 2007-2009. Dat geldt zowel voor HR-beleid gericht op talentbenutting en -ontwikkeling als voor HR-beleid gericht op de werk-privé balans. Medewerkers beoordelen de organisatieprestaties gemiddeld als redelijk positief en dit oordeel is significant positiever geworden tussen 2008 en 2009. Bovendien blijkt dat de ondersteuning die medewerkers ervaren door het HR-beleid en door de mogelijkheden die er zijn voor het maken van maatwerkafspraken, bijdragen aan betere organisatieprestaties en aan medewerkertevredenheid. Deze gegevens duiden erop dat de vernieuwing van het HR-beleid en de steun van het HR-beleid aan medewerkers het positieve effect opleveren van de verbeterde organisatieprestaties en medewerkertevredenheid. Dit is in overeenstemming met de verwachting van de *social exchange* theorie dat medewerkers die zich in hun behoeften gesteund voelen door hun organisatie iets terug doen door zich in te zetten voor de organisatie (Eisenberger, et al., 1986; Gould-Williams & Davies, 2005).

Deze bevinding is ook in overeenstemming met het onderzoek van Oeij et al. (2010) naar sociale innovatie. Zij vatten sociale innovatie op als het realiseren van verbetering van bedrijfsprestaties met gunstige effecten voor medewerkers door vernieuwing van organisatie en gedrag. Zij tonen aan dat een van de bronnen van sociale innovatie bestaat uit vernieuwingen zoals het benutten van talenten, vertrouwen en betrokkenheid voorop stellen, maatwerk in arbeidsrelaties tot stand brengen en het hebben van gekwalificeerd personeel. Dit zijn precies het soort vernieuwingen dat Achmea de afgelopen jaren heeft gerealiseerd en we zijn in de bijzondere omstandigheid dat we daarover onderzoeksgegevens op meerdere meetmomenten ter beschikking hebben. Causaliteit is in onderzoek in een natuurlijke situatie lastig eenduidig vast te stellen omdat er altijd ook andere, niet-onderzochte omstandigheden van invloed zijn. We achten het echter plausibel dat de verbetering van organisatieprestaties en de vergroting van medewerkertevredenheid zijn toe te schrijven aan LDB. Toepassing van het LDB resulteert in betere organisatieprestaties zoals de *business case*-benadering van diversiteit en het HRM-Performanceonderzoek stellen, en tevens in vergroting van de medewerkertevredenheid zoals de multi-stakeholderbenadering van Achmea in overeenstemming met de *balanced approach* van HRM-Performanceonderzoek benadrukt.

De waarden van de medewerkertevredenheid uit het MBO over de periode 2006-2010 laten ook een positiever wordende trend zien. Dit is een opmerkelijke gegeven, omdat ook Achmea in de afgelopen jaren is geconfronteerd met de financiële crisis en economische recessie. Dat heeft binnen het bedrijf geleid tot reorganisaties, efficiencyverhogende maatregelen en veranderingen in de organisatie van het werk met als

doel om op korte termijn de ondernemingsresultaten te verbeteren. We kunnen niet nagaan wat het effect van deze veranderingen is op de tevredenheid van Achmea medewerkers en in welke mate deze het veronderstelde positieve effect van LDB hebben vermindert. Des te opmerkelijker is het dat de trend naar een hogere medewerkertevredenheid over de laatste twee jaar (2009-2010) heeft doorgezet.

Wat zijn de kritische succesfactoren die Achmea hebben geholpen bij de vernieuwing van het HR-beleid?

Bovenstaande conclusies roepen de vraag op wat de kritische succesfactoren zijn die Achmea hebben geholpen bij deze vernieuwing van het HR-beleid. Een belangrijke factor die ook uit de literatuur over organisatieverandering bekend is, is de steun van het topmanagement. Het project LDB kreeg vanaf het begin de zichtbare steun van de Executive Board. En minstens zo belangrijk, toen de economische recessie ook Achmea met tegenslag confronteerde, bracht Group Human Resources een magazine voor alle medewerkers uit (maart 2009) onder de titel *Doorgaan met vernieuwen*, waarin Willem van Duin, voorzitter van de Executive Board schreef:

Mij is de laatste weken gevraagd of de kredietcrisis een reden is om de vernieuwing van ons werkgeverschap op een laag pitje of zelfs stop te zetten. En mijn antwoord is simpel. Nee, we gaan ermee door. Vernieuwend werkgeverschap is voorwaarde voor onze groei en voor het realiseren van toegevoegde waarde voor onze klanten en andere stakeholders.

Een andere belangrijke succesfactor is de steun aan medewerkers door het lijnmanagement. Uit het onderzoek kwam naar voren dat leidinggevend door hun peoplemanagement een positieve invloed hebben op de inzetbereidheid van medewerkers. De onderzoeksgegevens van de LDB-enquête van 2009 toonden echter ook aan dat deze steun door de leidinggevende nog verder versterkt kon worden als de hogere leidinggevend door hun beurt steun zouden geven aan lagere leidinggevend. Die conclusie was reden voor Hans van den Brink, de directeur Group HR van Achmea, de EB om een uitspraak te vragen. Die kwam er:

De Executive Board onderschrijft de managementsamenvatting [van het LDB-onderzoek 2009] en de daarin geformuleerde aanbevelingen. Het meest belangwekkend is de conclusie dat het hogere

management onvoldoende stuurt op de peoplemanagement-activiteiten en -resultaten van lagere leidinggevendenden. Dat ondersteuning geven aan het functioneren en ontwikkelen van medewerkers en het team evenzeer tot de leidinggevende taak behoort als het halen van ‘harde’ targets. Juist dat element is essentieel voor de interne geloofwaardigheid van de identiteit en de visie op het werkgeverschap van Achmea.

Met deze steun van hogere leidinggevendenden wordt de mogelijkheid voor leidinggevendenden om invulling te geven aan hun peoplemanagement-activiteiten nog beter. Deze actie toont tegelijk aan dat de vernieuwing van het HR-beleid niet gestopt is met de afronding van het LDB-project.

Als laatste kritische succesfactor noemen we de tripartite samenwerking van werkgever, vakbonden en medezeggenschap. Het belang van dergelijke partnerships, van volwassen arbeidsverhoudingen en van vertrouwen tussen stakeholders op alle niveaus is uit de literatuur bekend (Pot et al., 2008; Pot, 2009). Het belang is bij Achmea concreet zichtbaar bij allerlei gelegenheden, zoals in het ontstaan van het covenant van 2006 dat levensfasebewust diversiteitbeleid als centraal thema van vernieuwing van arbeidsvoorwaarden- en HR-beleid aanwees, in de discussies van Achmea met de sociale partners over principiële punten in de uitvoering van LDB (bijvoorbeeld de handhaving van solidariteit), en in het vertalen van nieuwe inzichten in cao-afspraken die het vernieuwende werkgeverschap van Achmea ondersteunen.

In de afgelopen jaren heeft Achmea veel externe waardering gekregen voor de vele vernieuwende initiatieven die zijn genomen. En inmiddels zijn alweer nieuwe projecten op het gebied van sociale innovatie, het nieuwe werken, employability en vernieuwend werkgeverschap geïnitieerd. De wetenschap dat deze vernieuwingen betekenisvolle waarde creëren voor alle stakeholders versterkt de ideële motivatie die Achmea ontleent aan zijn coöperatieve roots en identiteit.

Op grond van ons onderzoek concluderen we dat het concept levensfasebewuste diversiteit theoretisch relevant is. Op kalenderleeftijd gebaseerde leeftijdsklassen blijken ambivalent omdat ze worden gekenmerkt door een verscheidenheid aan levensfasen waar werknemers zich mee identificeren. Dit toont aan dat een operationalisatie van levensfasen op basis van kalenderleeftijd inadequaat is. De verscheidenheid geeft steun aan Baruch's (2004) idee van een verscheidenheid in loopbaantrajecten (in termen van Baruch: multidirectional) in plaats van het klassieke lineaire loopbaanmodel, in welk geval slechts één levensfase per leeftijdsklasse

verwacht zou worden. Meer longitudinaal onderzoek is echter nodig om het vóórkomen van multidirectional loopbaantrajecten aan te tonen.

Levensfasebewuste diversiteit is een betekenisvol concept voor HR-beleid. Het valt niet samen met leeftijdsklasse, hoewel leeftijd wel een belangrijke voorspeller is van de levensfase waarmee werknemers zich identificeren. Vanuit het perspectief van levensfase dienen zich oordelen over HR-beleid aan die de ene levensfase onderscheiden van een andere. Welke issues in HR-beleid uitgelicht worden vanuit het perspectief van levensfase is uiteraard afhankelijk van het HR-beleid en de kenmerken van de werknemers van een specifieke organisatie.

Achmea heeft het concept levensfasebewuste diversiteit uitgewerkt in een veelheid van nieuwe HR-praktijken die een combinatie zijn van beleid gericht op specifieke doelgroepen en individueel maatwerk, én de kern van talentbenutting en -ontwikkeling van medewerkers gevarieerd naar levensfase. De uitwerking van het concept 'levensfasebewuste diversiteit' zal verschillen tussen organisaties naar bijvoorbeeld sector en kenmerken van het personeelsbestand, maar het lijkt erop dat het concept zelf betekenisvol is. Verder onderzoek naar andere organisaties is nodig om deze verwachting te onderzoeken. Daarbij verdient ook de operationalisatie van de vijf levensfasen aandacht. Het feit dat ongeveer een kwart van de respondenten zichzelf met meer dan één levensfase identificeert en dat daarbij meestal de combinatiefase wordt inbegrepen, roept de vraag op of de combinatiefase primair geassocieerd wordt met zorgtaken terwijl een andere fase gebruikt wordt om de identificatie met een loopbaanfase weer te geven.

De conclusies met betrekking tot LDB bij Achmea kunnen niet worden gegeneraliseerd. Het is niet gezegd dat andere organisaties dezelfde resultaten zullen hebben met dit beleid. LDB is een *mogelijk* antwoord op de uitdagingen die de huidige pluriforme samenleving stelt. In het licht van de verkrappende arbeidsmarkt kan het voor veel organisaties een betekenisvol concept zijn.

SUMMARY

Nowadays the life course in western societies is seen as de-standardized, meaning that people are believed to combine and vary, throughout their life course, the activities and roles that used to belong to one specific stage of the classic life course idea. However, researchers continue to use calendar age as a proxy for a particular life stage. By contrast the research reported in this article is based on the self-identification by

employees with a particular work-life stage. In addition, the concept of work-life stage diversity is seen as a perspective to study how various aspects of employee diversity (including visible aspects such as age and gender and less visible aspects such as work ethic) combine to bring forth particular configurations of employee needs. This concept of work-life stage diversity has been pioneered by Achmea, an insurance company with a long history of innovative HR-policies. Studying the results of a three year process of innovation of HR-policies directed by the concept of work-life stage diversity is of interest in various theoretical and practical respects. First, it offers the opportunity to examine the difference between calendar age and life stage based on self-identification. Second, the relevance for HR-policies of the work-life stage concept, which combines career and private life needs of employees, can be examined. Third, the assumption that HR-policies that relate positively to employee needs will produce positive employee and organizational outcomes can be examined. The article reports the results and discusses the conditions that make this kind of innovation of HR-policies a success.

Literatuur

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why high-performance work systems pay off*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Arthur, M. & Rousseau, D. (1996). Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In: M. Arthur, D. Hall & B. Lawrence (eds). *Handbook of career theory*, pp. 41-59. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9 (1): 58-73.
- Benders, J., Delsen, L. & Smits, J. (2006). Bikes versus lease cars: the adoption, design and use of cafeteria systems in the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (6): 1115-1128.
- Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (7): 1166-1181.
- Bogaert, S. & Vloeberghs, D. (2005). Differentiated and individualized personnel management: Diversity management in Belgium. *European Management Journal*, 12 (7): 1166-1181.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management* (Second edition). Hampshire/New York: Palgrave/Macmillan.
- CNV (2006). *Handboek Levensfasegericht personeelsbeleid*. Utrecht: CNV.
- Cox, R. (1993). *Cultural diversity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Dick, P. & Hyde, R. (2006). Line manager involvement in work-life balance and career development: can't manage, won't manage?. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34 (3): 345-364.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). *Perceived Organizational Support Journal of Applied Psychology*, 71 (3): 500-507.
- Esbroek, W. van & Engen, M. van (2008). Management van diversiteit en rechtvaardigheid: op zoek naar een 'beste benadering'. *Tijdschrift voor HRM*, 11 (2): 63-91.
- Ester, P., Muffels, R. & Schippers, J. (eds) (2006). *Dynamiek en Levensloop. De arbeidsmarkt in transitie*. Assen: Van Gorcum.
- Gould-Williams, J. & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7 (1): 1-24.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1): 28-54.
- Greller, M. & Stroh, L. (1995). Careers in midlife and beyond: a fallow field in need of sustenance. *Journal of vocational behaviour*, 47: 232-247.
- Hall, D.T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hoof, J. van & Lippe, T. van der (2003). Combineren en balanceren. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 19 (1): 48-52.
- Kooij, D., Lange, A. de, Jansen, P. & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meaning of age. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (4): 364-394.
- Lange, W. de & Thijssen, J.G.L. (2007). *De waardevolle senior*. Amsterdam: Weka.
- Leisink, P. & Thijssen, J.G.L. (2006). Ouderenbeleid in ontwikkeling: oriëntatie op een veelbewogen thema. *Tijdschrift voor HRM*, 9 (1): 21-41.
- Leisink, P.L.M. & Knies, E. (forthcoming). Line managers' support for older workers. *International Journal of Human Resource Management*.
- Liff, S. (1997). Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics. *Employee relations*, 19 (1): 11-26.
- Mavin, S. & Girling, G. (2000). What is managing diversity and why does it matter? *Human Resource Development International*, 3 (4): 419-433.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2001). *Verkenning levensloop*. Den Haag: SZW.
- Morrow, P. & McElroy, J. (1987). Work commitment and job satisfaction over three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 30: 330-346.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R. & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk: Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.
- Oeij, P., Kraan, K. & Vaas, F. (2010). Naar een wetenschappelijke onderbouwing van sociale innovatie. *Tijdschrift voor HRM*, 13 (1): 74-100.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2007). HRM and Societal Embeddedness. In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, pp. 166-184. Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Pogson, C.E., Cober, A.B., Doverspike, D. & Rogers, J.R. (2003). Differences in self-

- reported work ethic across three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 62: 189-201.
- Pot, F. (2009). *Sociale innovatie als inspiratie*. Inaugurele rede. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Pot, F., Peltzer, F. & Xavier, M. (2008). Sociale innovatie en de rol van sociale partners. In: S. Dhont & F. Vaas (red.), *Waardevol werk. Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie*, pp. 19-38. Den Haag: Lemma.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4): 698-714.
- Schalk, R. (2004). Changes in the employment relationship across time. In: J. Coyle-Shapiro, L. Shore, M. Taylor & L. Tetrick (eds). *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*, pp. 284-311. Oxford: Oxford University Press.
- Schmid, G. & Gazier, B. (eds) (2002). *The dynamics of full employment: social integration through transitional labour markets*. Cheltenham, UK/ Brookfield, MA, US: Edward Elgar.
- Shanahan, M.J. & Porfelli, E. (2002). Integrating the life course and life-span: formulating research questions with dual points of entry. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 398-406.
- Shanahan, M.J. (2000). Pathways to adulthood in changing societies: Variability and mechanisms in life course perspective. *Annual Review of Sociology*, 26: 667-692.
- Stigt, J. van (2007). Levensfasebewust beleid van FNV Bondgenoten. In: G. Bruinsma (red.) *Leeftijd, levensfasen en arbeid*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Super, D.E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behaviour*, 16 (3): 282-298.
- Velde, E.G. van der (2008). *Mensen maken verschil. Maken verschillen tussen mensen verschil?* Oratie. Universiteit Utrecht.
- Verhoeff, A. (2007). Ervaringen van bestuurders van ondernemingen met hun personeelsvertegenwoordiging over levensfasenbeleid. In G. Bruinsma (red.) *Leeftijd, levensfasen en arbeid*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Vinken, H., Ester, P. & Poppel, H. van (2006). Dynamisering van de levensloop: arbeidswaarden, toekomstbeelden en loopbaanoriëntaties van jongeren. In: P. Ester, R. Muffels & J. Schippers (eds.), *Dynamiek en levensloop*, pp. 199-218. Assen: Van Gorcum.

Noten

- * De auteurs danken drs. Enno van Hamel, senior HR-beleidsadviseur van Achmea, voor het mogen gebruikmaken van informatie die hij als projectleider LDB verzamelde en voor zijn commentaar en suggesties bij een conceptversie van dit artikel.
- 1. Het concept levensloop verwijst naar het ontwikkelingspad van een individu dat wordt gemarkeerd door een opeenvolging van statusovergangen in verschillende domeinen (zoals arbeid en zorg) waarvan wordt aangenomen dat dit een leeftijdgebonden traject is. Niet te verwarren met het concept 'generatie' dat verwijst naar een identificeerbare groep die met elkaar deelt dat ze in dezelfde tijd (een periode van ongeveer 20 jaar) en plaats geboren zijn en daardoor significante life events in kritische levensstadia met elkaar delen.

Bijlage 1. Inhoud van de LDB-enquête en het MBO

Aan de LDB-enquête ging een korte samenvatting van de visie van Achmea op levensfasebewuste diversiteit vooraf. De enquête vroeg deelnemers aan te geven in welke levensfase ze zichzelf zien door één of meer fasen te selecteren uit de in de hoofdtekst genoemde mogelijkheden. De LDB-enquête bevatte verder vragen over verschillende persoonskenmerken zoals leeftijd, sekse, huishoudensituatie, thuiswonende kinderen, opleidingsniveau en het aantal jaren in functie.

Daarnaast zijn vragen opgenomen over de ondersteuning die medewerkers in de praktijk ervaren van de toepassing van HR-beleid (op het gebied van: opleiding en ontwikkeling; doorstroming naar een andere functie; beoordeling; beloning; taakverlichting, taakverandering en loopbaanadvies; vitaliteit; en combinatie werk-privé), de mogelijkheden voor maatwerkafspraken, de ondersteuning van hun commitment/persoonlijk welzijn en hun loopbaanondersteuning. De eerste twee schalen zijn ontwikkeld voor dit onderzoek. De betrouwbaarheid van beide schalen is hoog (Cronbach's alpha respectievelijk .90 en .85). De andere twee schalen (de ondersteuning van hun commitment/persoonlijk welzijn en loopbaanondersteuning) zijn in eerder onderzoek getest (Leisink & Knies, forthcoming). Ook hier was de betrouwbaarheid zeer goed (Cronbach's alpha respectievelijk .91 en .86).

De LDB-enquête bevatte twee schalen waarmee de oordelen van medewerkers over de organisatieprestaties worden gemeten. Een schaal, gebaseerd op Gould-Williams (2003), bestaat uit vijf vragen naar teamprestaties (Cronbach's alpha .82). Een voorbeeldvraag is 'Mijn team verleent uitstekende service'. Een andere, nieuw ontwikkelde schaal (Cronbach's alpha .73) bestaat uit vijf vragen naar team-innovativiteit, bijvoorbeeld 'Mijn team komt met creatieve oplossingen voor problemen'.

Ten slotte bevatte de LDB-enquête schalen voor het meten van inzetbereidheid van medewerkers (gebaseerd op Gould-Williams, 2003; Cronbach's alpha .68).

Om de tevredenheid van medewerkers te meten, wordt gebruik gemaakt van een algemene vraag naar tevredenheid in de LDB-enquête en vijf vragen uit het MBO die de tevredenheid van medewerkers met bepaalde aspecten van hun werk meten, namelijk de uitdaging die het werk biedt, het salaris, het plezier in het werk, de opleidingsmogelijkheden en de doorstroommogelijkheden. Deze vijf aspecten zijn gekozen omdat ze overeenkomen met de algemene kern van Achmea's LDB-beleid, namelijk het benutten, ontwikkelen en belonen van de talenten van medewerkers. De reden om deze vragen uit het MBO te gebruiken is dat het daardoor mogelijk is de ontwikkeling van de medewerkertevredenheid over een lange periode te volgen, te beginnen in 2006, dus nog voordat het LDB-project van start ging. De laatste meting is van september 2010, waardoor aangenomen mag worden dat ook het effect van de in 2009 geïmplementeerde LDB-maatregelen wordt gemeten.

Om het oordeel van medewerkers over de implementatie van LDB te meten wordt gebruik gemaakt van drie stellingen over de implementatie van beleid gericht op de werk-privé balans en zes stellingen over beleid gericht op talentbenutting en -ontwikkeling. Deze stellingen zijn onderdeel van het jaarlijkse MBO.

Van alle vragen uit het MBO zijn de scores op de afzonderlijke items weergegeven. Deze items maken geen deel uit van een onderliggend construct.

Alle enquêtevragen bestaan uit 5-punts Likert schaal stellingen. De waarden variëren van 1= geheel mee oneens tot 5= geheel mee eens of 1= meest negatief en 5 = meest positief.