

Hoe werknemers met plezier, effectief en efficiënt langer aan de slag houden?



Hilda Martens is professor Personeelsbeleid, Integrale Kwaliteitszorg en Managementvaardigheden aan de faculteit TEW van Universiteit Hasselt. Zij promoveerde in 1997 in de Sociale Wetenschappen aan de KUB in Tilburg. Daarnaast is zij licentiate Pedagogische Wetenschappen, richting Volwassenenvorming (K.U.Leuven, 1970) en licentiate Familiale en Sexuologische Wetenschappen (K.U.Leuven, 1986). Ze volgde in 1983-1984 het tweejarige trainings- en opleidingsprogramma CIGO: begeleiding van groepen en organisaties in het LUC, waar ze nu stuurgroep lid van is.

Haar expertise ligt inhoudelijk op het vlak van personeelsbeleid, competentie- en veranderingsmanagement, Total Quality Management en training van managementvaardigheden.

Qua onderzoeksaanpak kiest zij voor actie-onderzoek, waarin wetenschappelijk onderzoek en de medewerking van de doelgroepen aan de gezamenlijke diagnosestelling, actieplanning en implementatie van de onderzoeksresultaten vloeiend in elkaar overgaan. Zij verkiest om samen in voortdurend contact en onderhandeling met diverse stakeholders aan de organisatie aangepaste actievoorstellen te genereren en te implementeren.

Zij leidt een team van drie onderzoekers: Frank Lambrechts, Joke Manshoven en Anneleen Vandenberk in het kader van twee projecten van het Europees Sociaal Fonds (ESF) over leeftijdsbewust personeelsbeleid. In dit kader werd een website ontwikkeld, www.ouderenenarbeid.uhasselt.be, waarop alle resultaten voor iedereen toegankelijk zijn.



Frank Lambrechts is organisatiepsycholoog verbonden aan de Universiteit Hasselt. Zijn hoofdactiviteit bestaat uit het begeleiden en onderzoeken van diverse HR-activiteiten en veranderingstrajecten in bedrijven. Hij is trajectcoördinator van het ESF-project *Werkgoesting in kmo's*. Dit project ondersteunt Vlaamse kmo's bij het werken aan de voorwaarden om alle medewerkers, jong en oud, met blijvende 'werkgoesting' een loopbaan te laten uitbouwen binnen de onderneming. In september verdedigt hij een dubbeldoctoraat in het domein van Organisatieverandering in een samenwerking van de Universiteit Hasselt, de Katholieke Universiteit Leuven en de Universiteit van Tilburg.

Joke Manshoven (Arbeids- en Organisatiekunde, Universiteit Maastricht 2000) was tot februari 2003 als onderzoeker verbonden aan het Hoger Instituut voor de Arbeid (K.U.Leuven). Daar werkte ze aan een aantal onderzoekprojecten rond 'kwaliteit van de arbeid', 'stress in de banksector', en 'organisatorische innovatie'. Vanaf februari 2003 werkt Joke als onderzoeker aan het Limburgs Universitair Centrum. Daar verricht zij onderzoek naar zeer diverse thema's en specialiseert zich de laatste tijd vooral in leeftijdsbewust personeelsbeleid. Binnen de faculteit TEW verzorgt ze mee de vakken *Organisatiepsychologie*, *Innoverend Ondernemerschap* en *Sociale Vaardigheden*.

Anneleen Vandenberk (°1972) studeerde Klinische Psychologie aan de K.U.Leuven.

Nadien volgde zij een opleiding in de Systeem- en Communicatietherapie (K.U.Leuven, 1995-1997).

Van 1997 tot 1999 was Anneleen onderzoeker, verbonden aan de Leuvense Universiteit – Caritas Samenwerkingsverband (Lucas). Bij Lucas verrichte zij onderzoek in het domein Ouderen en Arts-patiëntcommunicatie. In 1999 ging Anneleen Vandenberk aan de slag bij de faculteit Biomedische Wetenschappen van de K.U.Leuven als onderwijskundig medewerker. Vanaf 2003 was zij onderzoeker bij SEIN (Instituut voor gedragswetenschappen Universiteit Hasselt) in het domein *Geweld en Leeftijdsbewust Personeelsbeleid*. Zij schreef diverse wetenschappelijke en zakelijke publicaties.

Sinds kort is Anneleen coördinator *Marktonderzoek* en *Rapportering* bij *Partners In Marketing bvba*.

Hoe werknemers met plezier, effectief en efficiënt langer aan de slag houden?

We moeten met zijn allen langer blijven werken als we de sociale zekerheid betaalbaar willen houden en krapte op de arbeidsmarkt willen voorkomen. De verschillende betrokken partijen, overheid, werkgevers, vakbonden en werknemers moeten daar op een constructieve manier met elkaar over in gesprek gaan en er samen én elk op de eigen manier toe bijdragen. De overheid moet zorgen voor een context, een regelgeving die langer werken stimuleert en mogelijk maakt. Het generatiepact is daarvan een eerste aanzet. Werkgevers, vakbonden en werknemers moeten anders gaan denken en handelen over werken en langer blijven werken.

Vanuit de Universiteit Hasselt wil een onderzoeksteam o.l.v. professor Hilda Martens een bijdrage leveren door het promoten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

In dit artikel bespreken we:

- waarom we vanaf de jaren zeventig oudere werknemers gestimuleerd hebben om op brugpensioen te gaan en waarom we dat nu willen veranderen;
- wat leeftijdsbewust personeelsbeleid is;
- of werknemers al dan niet langer willen werken en waarom (niet);
- wat de voordelen zijn voor een bedrijf om een leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren;
- wat bedrijven kunnen doen: hoe beginnen ze aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Waarom hebben we vanaf de jaren zeventig oudere werknemers gestimuleerd om met brugpensioen te gaan en waarom willen we dat nu veranderen?

De overheid voerde vanaf de jaren zeventig een beleid dat mensen stimuleerde vervroegd en met weinig persoonlijke offers uit het arbeidsproces te stappen.

Eind jaren zeventig, toen het aantal arbeidsplaatsen terugliep, waren de jongeren die op de arbeidsmarkt kwamen immers talrijker dan de werknemers die ze verlieten om met pensioen te gaan. De ongunstige demografische druk was sterk en vele nieuwkomers op de arbeidsmarkt vonden geen werk.

Geconfronteerd met die druk meende de overheid te moeten kiezen tussen ofwel een grote jongerenwerkloosheid ofwel een groep oudere werknemers stimuleren om voortijdig het arbeidscircuit te verlaten. Ze besliste prioriteit te geven aan werk voor jongeren. Argument: kansen geven aan jongeren. En voor de ouderen klonk het: 'Je hebt je steentje al bijgedragen, je hebt zoveel jaren goed en hard gewerkt, dus je mag vroeger gaan rusten en zo geef je jongeren kansen.' Het brugpensioen werd het middel om dat doel te bereiken.

In het begin was het een hele opgave om oudere werknemers te overtuigen om vroegtijdig te stoppen met werken: zij voelden zich beschaamd en 'opzijgezet'. Later keken oudere werknemers echter uit naar hun brugpensioen en beschouwden ze het als een verworven recht. Het werd maatschappelijk volledig gerechtvaardigd en aanvaard.

Het brugpensioenstelsel is overigens opgezet door overheid, werkgevers én vakbonden. Dat wordt wel eens vergeten. De *overheid* neemt de hogere werkloosheidsuitkeringen van ouderen voor haar rekening. De *werkgevers* dragen met een aanvullende vergoeding hun steentje bij, waardoor het brugpensioen tot een bepaald plafond ongeveer 65 % (en soms nog meer) van het vroegere nettoloon bedraagt. Zij hebben het discours van 'kansen geven aan jongeren' overtuigend overgebracht bij hun werknemers en na verloop van tijd intern de rekening gemaakt. Ze ontdekten dat het brugpensioen soelaas brengt bij kostenbesparende herstructureringen. Oudere bedienden zijn in het Belgische systeem immers duurder dan jongeren. Voor één ouder kaderlid of bediende kunnen bedrijven 1,5 tot 1,8 jongeren aannemen. Voor arbeiders geldt dat veel minder. Voor hen stijgen de lonen niet of amper met de anciënniteit.

In de economisch moeilijke jaren tachtig en negentig gebruikte men het discours van 'kansen geven aan jongeren' tijdens de vele herstructureringen. Oudere werknemers werden 'sociaal' weggesaneerd. Maar er kwam niet meer werk voor jongeren. De bedoeling van de werkgever was en is immers een kostenefficiënt bedrijf met minder mankracht, om een hogere productie te halen door gebruik te maken van nieuwe machines en technologieën. Op die manier

Hoe werknemers met plezier, effectief en efficiënt langer aan de slag houden?

ontstaat natuurlijk een perverse dynamiek waarbij er in plaats van meer, minder arbeidsplaatsen zijn.

Dergelijke context van veralgemeende vroegtijdige uittreding creëert op het niveau van de organisatie allerlei ongewenste neveneffecten. Leidinggevenden vertonen weinig stimulerend gedrag ten aanzien van opleiding, deelname aan werkgroepen, functionerings- en loopbaangesprekken enz. voor oudere werknemers, en medewerkers bollen uit ...

De *vakbonden* zijn medeauteur van het systeem van brugpensioen. Zij hebben daarbij vooral geijverd voor zo weinig mogelijk schade en zoveel mogelijk voordelen voor hun achterban in de moeilijke tijden van werkloosheid.

We horen veel voorzichtig *gepraat* over vergrijzing en de noodzaak van langer werken, maar zien allesbehalve doortastende maatregelen ontstaan. En dat terwijl de financiering van de sociale zekerheid in het gedrang komt en er vanaf 2010 een krapte komt op de arbeidsmarkt. De grote groep medewerkers geboren na 1945 gaat de arbeidsmarkt verlaten (o.a. via (brug)pensioen). Een veel kleinere groep treedt aan en zal dat onmogelijk kunnen betalen.

Het Belgische systeem dat vroegtijdig uittreden stimuleert via onder andere het brugpensioen is zo lang in stand gehouden omdat alle betrokken partijen er voordelen in zien.

De *overheid* wil de sociale vrede bewaren en pakt uit met een generatiepact dat niet doortastend genoeg is om de problematiek aan te pakken.

De *werkgever*, met toekomstige herstructureringen in het achterhoofd, is vooral begaan met het behoud van de sociale rust en die is (nog altijd) het meest gediend door het 'proper' wegsaneren van oudere werknemers.

De *vakbonden* zien het brugpensioen als een verworven recht en nemen een sterke onderhandelingspositie in. Ook zij leggen samen met de werkgever de nadruk op het behoud van de sociale vrede.

De *werknemers zelf* vinden dergelijk systeem uiteraard interessant, gegeven de goede (brug)pensioenvoorwaarden en de vrije tijd.

Door die krachten durven overheid en sociale partners nauwelijks doortastende maatregelen nemen om werknemers langer aan het werk te houden.

Slotom: alle betrokken partijen blijven de kop in het zand steken. Het is nochtans een probleem dat ze samen gecreëerd hebben en waarvoor ze een gedeelde verantwoordelijkheid dragen. Ze stellen zich echter verwijtend en beschuldigend op

tegenover elkaar. Door het ten top drijven van een dergelijke dynamiek, waarbij de ene partij wint en de andere verliest, zal men nooit tot gedragen oplossingen komen en ziet het er voor België niet goed uit!

Nochtans zou het ook anders kunnen. Als alle partijen echt zouden willen, dan zouden ze een gezamenlijk plan kunnen maken waar ze allen voor willen gaan. Maar in de praktijk betekent dat de focus verschuiven van het eigenbelang naar het collectieve belang: werken aan een betere en haalbare toekomst voor de volgende generaties!

Er zijn al bedrijven die het nut inzien om in dit moeilijke klimaat proactief aan leeftijdsbewust of levensfasegericht personeelsbeleid te werken. Binnen ons 'Zilveren Instrumenten en Processen'-project van het Europees Sociaal Fonds werken we samen met Borealis (producent van plasticoplossingen), Umicore (producent van metalen en materialen), de Provincie Limburg, de Stad Hasselt, het rust- en verzorgingstehuis Grauwzusters Hasselt en Tongeren enzovoort. We hebben sinds kort ook een tweede project lopen in het kader van het Europees Sociaal Fonds: 'Werkgoesting in kmo's'.

Beide projecten gaan over de vraag hoe je (als organisatie, team, werknemer en leidinggevende) condities kan creëren die de 'werkgoesting' stimuleren, rekening houdend met de specifieke 'levensloopbaanfase' van elke werknemer. Ook kmo's beginnen er het belang van in te zien, zoals vzw Isis, een buurt- en nabijheidsdienst (sociale economie), Veldeman Bedding, een producent van matrassen (productiesector), WTCM, technische consultancy in de technologische industrie (kennissector), Heidebloem Autocar- en autobusbedrijf (personenvervoer), Group Jansen, bouwbedrijf (bouwsector), Van Schoonbeek Transport (transportsector), rust- en verzorgingstehuis St.-Jozef (zorgsector).

Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is gericht op het ontwikkelen, benutten en behouden van capaciteiten, kennis en ervaring van alle individuele werknemers in alle leeftijds categorieën op korte en op lange termijn, waarbij rekening wordt gehouden met veranderende mogelijkheden en behoeften (Langendoen, 1998). Leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft als doel werknemers vitaal, gemotiveerd en inzetbaar te houden gedurende de hele loopbaan. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is zeker geen synoniem voor ouderenbeleid. Het is een beleid dat gericht

Hoe werknemers met plezier, effectief en efficiënt langer aan de slag houden?

is op het vitaal houden van alle leeftijdsgroepen. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is erop gericht het beste in alle medewerkers naar boven te halen waarbij leeftijd op zich geen criterium is en leeftijdsdiscriminatie vermeden wordt. Het houdt wel altijd rekening met de leeftijdsdynamiek van de mens. In een leeftijdsbewust personeelsbeleid staat de mens meer centraal en wordt meer maatwerk geleverd. Het begint op het moment dat de werknemer in dienst treedt en richt zich op de positie van grote groepen werknemers op de lange termijn. Het heeft tot doel de kwaliteiten van de werknemer zo optimaal mogelijk te ontwikkelen en te blijven benutten, tot aan het einde van zijn loopbaan. Het gaat uit van de waardering voor menselijke mogelijkheden en schept voorwaarden voor leer- en ontwikkelingsmogelijkheden voor alle medewerkers.

Brede, gevarieerde taken en aandacht voor het individuele ontwikkelingsproces zijn hierbij van belang. Toch kan het voor de huidige generatie 'oudere' werknemers noodzakelijk zijn specifieke maatregelen te nemen die hun functioneren kunnen bevorderen. Die kunnen eerder curatief en sterk individueel van aard zijn.

Gezond leeftijdsbewust personeelsbeleid

<p>... is minder gericht op ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • curatief beleid; • 'kansengroep' beleid: stigmatiserend, discriminerend; • uitsluitend kwantitatieve oplossingen zoals kortere arbeidsduur, vroeger uit-treden, minder taken; • 'ontzie'-beleid. 	<p>... is vooral gericht op ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • proactief beleid; • diversiteitbeleid: voor alle leeftijdsgroepen; • kwalitatieve oplossingen: gericht op inzetbaarheid, beweeglijkheid, leren en ontwikkelen; • leer- en ontwikkelingsbeleid.
--	---

Willen (oudere) werknemers al dan niet langer werken en waarom (niet)?

Om op deze vraag te antwoorden baseren we ons op zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens. Uit representatief kwantitatief Securex/Zebrazone-onderzoek naar 'de eindloopbaan en leeftijdsbewust ondernemen' bij 1677 Belgen in het voorjaar van 2005 blijkt dat men het normaal vindt om gemiddeld op 58 jaar met pensioen te gaan. 70 % van de Belgische werknemers overweegt langer te

werken als de werkgever voldoende rekening houdt met zijn/haar leeftijd. In die groep is er een oververtegenwoordiging van kaderleden, universitair, leidinggevend en 45-plussers.

Slechts 15 % van de Belgische werknemers is niet bereid langer te blijven werken, ook al houdt de werkgever voldoende rekening met zijn/haar leeftijd en levensfase. In die groep is er een oververtegenwoordiging van arbeiders, LSO-gediplomeerden en deeltijds werkenden. 59 % van de Belgische werknemers vindt dat werkgevers onvoldoende maatregelen nemen om langer werken (voor ouderen) aantrekkelijk te maken. Van de 45-plussers vindt 64 % dat!

Binnen het eigen kwalitatieve actieonderzoek 'Zilveren Instrumenten en Processen', een project over leeftijdsbewust personeelsbeleid gesteund door het Europees Sociaal Fonds, hebben we klankbordgroepen/gespreksgroepen georganiseerd in verschillende bedrijven: Umicore, Borealis, het stadsbestuur van Hasselt en het rust- en verzorgingstehuis voor bejaarden van de Grauwzusters in Hasselt en Tongeren.

De klankbordgroepen bestonden telkens uit acht à vijftien medewerkers afkomstig uit alle hoeken en lagen van de organisatie, weliswaar met een overwicht aan 40-plussers. Zij namen vrijwillig deel aan een gesprek van ongeveer twee uur onder begeleiding van een externe begeleider van de Universiteit Hasselt.

De bedoeling van de klankbordgroepen was vooral: bewustwording, sensibilisering en mentaliteitsbeïnvloeding t.o.v. langer werken, samen een diagnose maken van bevorderende en belemmerende factoren en het verzamelen van suggesties en ideeën.

We begonnen met het bespreken van enkele stellingen als ijsbreker, zoals 'opleiding is vooral voor jongeren', 'ouderen zijn minder veranderingsbereid', 'ouderen moeten plaats ruimen voor jongeren' ... Daarna werkten we rond drie vragen:

- Wat maakt dat je met plezier werkt en wat zou je motiveren om langer te werken?
- Wat houdt je tegen om langer te werken?
- Wat moet de organisatie doen om te maken dat je langer wilt werken? En wat kan je zelf doen?

We geven kort de bovendrijvers weer uit de antwoorden op deze vragen.

Hoe werknemers met plezier, effectief en efficiënt langer aan de slag te houden

Wat maakt dat je met plezier werkt en wat zou je motiveren om langer te werken?

De rol van de direct leidinggevende blijkt vaak cruciaal te zijn. Die moet voorwaarden scheppen opdat de medewerker gedurende de hele loopbaan in beweging wil én kan blijven. Waarden zoals respect, vertrouwen en waardering worden keer op keer benoemd als doorslaggevend om de 'goesting' voor het werk hoog te houden. De leidinggevende kan deze voorwaarden scheppen door een leiderschapsstijl aan te nemen, gekenmerkt door coachen, stimuleren en faciliteren in plaats van controleren en beperken. Die leiderschapsstijl zal uiteraard door het hogere management ondersteund moeten worden. De klankbordgroepen gaven aan dat het krijgen van opleiding en leerkanalen gedurende de hele carrière het plezier in het werk verhoogt en de keuze voor langer werken positief beïnvloedt. Wel mag het ook allemaal niet té veel worden. Daarom is het afstemmen van onderlinge verwachtingen tussen leidinggevende en medewerker ook zo belangrijk. Dat kan bijvoorbeeld in functionerings- en loopbaan-gesprekken.

Naast de belangrijke rol van de leidinggevende benadrukt men ook het belang van een goede sfeer tussen collega's. Ook daar speelt het geven en krijgen van respect en waardering een cruciale rol. De verstandhouding tussen 'jong', nieuweling of onervaren en 'oud', vakman of ervaren moet goed zitten, zeker in het eigen team. Verschil in leeftijd aanvaarden en appreciëren als rijkdom in plaats van bron van fricties blijkt een belangrijke factor te zijn om langer met plezier aan de slag te blijven.

Ook komt altijd de kwaliteit van de jobinhoud terug als motor om langer met plezier aan de slag te blijven: het ervaren van variatie, het kunnen zien van de zinvolheid van je job in een groter geheel, het ervaren van succeservaringen en het zien van realiteiten, het beleven van voldoende autonomie in de job, de mogelijkheid van jobrotatie enz.

Deelnemers van de klankbordgroepen geven ook stevast de waarde aan van een goede balans tussen werk en privé. Deeltijds werken, flexibele uren ... worden aangehaald als middelen die mogelijk aanzetten om langer te willen werken. Ook sabbattijd en het kunnen indelen van je eigen tijdsbesteding op het werk worden in die context regelmatig vernoemd.

45-plussers geven ook aan dat het verschil tussen werken en niet-werken financieel groot genoeg moet zijn om te blijven werken. Vandaag de dag is dat niet het geval. Al is langer blijven werken soms toch

een financiële noodzaak, 'er zit niks anders op'. Vele deelnemers aan de gespreksgroepen willen een duidelijke garantie dat ze over afzienbare tijd niet in een nog strengere regeling terechtkomen. Als die garantie er komt, is langer werken te overwegen.

Wat houdt je tegen om langer te werken?

Hier kunnen we korter zijn. Vaak gaat het er immers om dat de stimulerende factoren waar we het over hadden, afwezig zijn.

Vooraf een slechte relatie met de leidinggevende en met collega's ziet men als belemmerend om langer te werken: geen respect, onderwaardering, 'opzij gezet worden' enzovoort.

Ook het verwachtingspatroon en de sociale druk van vrienden, familie, kennissen en collega's binnen en buiten het bedrijf zijn factoren die het vroegtijdig afhaken in de hand werken: 'Het is tijd om te profiteren', 'Ik ben de enige in de straat die nog werkt', 'Je bent gek om nog verder te werken, waarom zou je dat nog wel doen', 'Geef de jongeren ook eens een kans' ...

Vele mensen geven ook aan gewoonweg te willen genieten 'nu we het nog kunnen, nu zijn we nog gezond, we hebben hard genoeg gewerkt.' Ook speelt een onzeker toekomstperspectief een beslissende rol. Mensen geven aan 'nu' gebruik te willen maken van de 'gunstige' regeling want 'straks zal ik dat niet meer kunnen'.

Deelnemers geven ook aan dat de fysieke en psychosociale zwaarte van de job een factor is die hen doet besluiten om niet langer te werken: te snel tempo, stress, continuwerk (werken in ploegen), fysiek zwaar werk ... Ook te snelle veranderingen en over/onderbevraging (sleur) zijn funest.

Voor wie met de auto naar het werk moet, zijn ook de files een bron van ongenoegen.

Het is, net zoals bij de stimulerende factoren, een combinatie van factoren die maakt dat men niet langer wil werken en eigenlijk zo vlug mogelijk wil stoppen.

Wat kan de organisatie doen om langer werken te stimuleren of mogelijk te maken? En wat kan je zelf doen?

Uit de klankbordgroepen komt naar voor dat het bespreekbaar maken van dit gevoelige thema op zich al een goede zaak is. Mensen zien vaker dan traditioneel gedacht wordt de noodzaak in van langer werken. Dat is zeker zo als ze geconfronteerd worden

Hoe werknemers met plezier, effectief en efficiënt langer aan de slag houden?

met enkele glasheldere cijfers die die noodzaak ontegensprekelijk aantonen.

Zij verwachten van de werkgever, het topmanagement en leidinggevenden een duidelijk standpunt dat men oudere werknemers langer wil houden en een duidelijke toekomstvisie die zowel rekening houdt met kortetermijn- als langetermijnbezorgdheden van de mensen.

Wat wel opvalt tijdens de klankbordgroepen is dat men zelden spreekt over de verantwoordelijkheid die men als medewerker toch ook deels zelf draagt voor de eigen loopbaanontwikkeling. Nochtans denken we dat ook de medewerker zelf verantwoordelijk is om leerkanalen te zoeken en te grijpen.

Loopbaangesprekken tussen direct leidinggevende en medewerker worden vaak vernoemd als belangrijke verbeteractie. In zulke gesprekken, die op geregelde tijdstippen plaats moeten vinden, kunnen leidinggevende en medewerker elkaars verwachtingen, wensen en bezorgdheden uitwisselen om tot concrete afspraken te komen. Op die manier werken ze aan een balans tussen de noden van de medewerker en de noden van het bedrijf. In die gesprekken kunnen dan ook opleidings- en leernoden aan bod komen en kan men de mogelijkheden bespreken van jobvariatie en -rotatie. En op die manier wordt het ten slotte ook mogelijk om de ontwikkeling van de medewerker gericht op te volgen en bij te sturen.

De deelnemers verwachten dat de organisatie voldoende mogelijkheden creëert opdat zij zelf het werk kunnen invullen in overeenstemming met de fase in hun levensloopbaan: 3/5, 4/5, halftijds, duobanen, afwisselend meer en minder werken ... Die mogelijkheden kunnen zowel oudere als jongere werknemers gebruiken.

Ze geven ook aan dat het bedrijf werk moet maken van een innovatief waarderings- en beloningsbeleid omdat 'langer werken' en 'ouder worden' nu maar al te vaak in een negatief daglicht worden gesteld. Terwijl er zeker succeservaringen te vinden zijn, die echter onvoldoende aandacht krijgen.

Thuiswerk stimuleren is een mogelijke oplossing om het fileleed wat te verzachten. Het is niet mogelijk voor alle jobs, maar zou toch veel meer kunnen, zeker gedeeltelijk, voor enkele dagen per week, als men er maar creatief en innovatief over wil nadenken.

Wat zijn de voordelen voor een bedrijf van een leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Er zijn diverse redenen waarom werkgevers/management overwegen om te werken aan een leeftijdsbe-

wust personeelsbeleid, ondanks de 'brugpensioengeschiedenis vanaf de jaren zeventig (zie ook VAN BUUL & MAAS, 2004).

Bedrijven zien er stilaan de waarde van in om medewerkers zo lang mogelijk aan boord te houden. Op die manier voorkomen ze immers dat waardevolle kennis, ervaring en competenties vroegtijdig uit de organisatie wegvloeien.

Ze zien in een leeftijdsbewust personeelsbeleid een mogelijkheid om hun medewerkers flexibel inzetbaar te houden, wat een tegengewicht vormt voor functionele verstarren en relatieve veroudering. Functionele verstarren treedt op bij een te grote ervaringsconcentratie. Een medewerker voert te lang eenzelfde functie uit waardoor zijn/haar beweeglijkheid beperkt wordt. Het management zegt dan dat hij (zij) 'vastgeroest' is. Vaak vergeet het management dat het nooit de condities gecreëerd heeft om regelmatige verandering en bijscholing mogelijk en aantrekkelijk te maken.

Relatieve veroudering zien we bijvoorbeeld bij de ouder wordende medewerker die de technologische evoluties niet meer kan volgen door gebrek aan opleiding in zijn loopbaan (VAN BUUL & MAAS, 2004).

Belangrijke redenen waarom bedrijven beslissen om aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid te werken zijn ook:

- het vergroten van de arbeidstevredenheid of 'werkgoesting' van alle medewerkers;
- het verbeteren van de kwaliteit van onderlinge relaties tussen 'jong' en 'oud'; en
- het verbeteren van de kwaliteit van de jobinhoud.

Die aspecten hangen sterk samen met een vitale, concurrentiële organisatie.

Flexibiliteit is vaak ook een belangrijk motief. Door de focus te leggen op professionele ontwikkeling gedurende alle loopbaanfasen blijft een medewerker maximaal inzetbaar en beweeglijk (employability/mobility), wat de flexibiliteit van de hele organisatie ten goede komt.

Wat kunnen bedrijven doen? Hoe beginnen aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Kernpunt van een gezond leeftijdsbewust personeelsbeleid is dat werknemers tijdens de hele loopbaan blijven leren en ontwikkelen zodat ze blijvend inzetbaar zijn en dit met volle 'werkgoesting'.

De opdracht voor het management en HRM in het bijzonder bestaat er dan ook in te werken aan condities die de 'werkgoesting, beweeglijkheid en leren' van iedere medewerker stimuleren in elke fase van

Hoe werknemers met plezier, effectief en efficiënt langer aan de slag houden?

zijn loopbaan. Dat komt zowel de individuele medewerker als het bedrijf ten goede.

Daarvoor moet men een strategische visie, een ontwikkelingsgerichte HR-infrastructuur en een competentiebeleid met concrete actieplannen ontwikkelen. HRM moet hier zijn vier rollen van strategische partner, infrastructuurexpert, motivatie-expert en *change agent* vervullen (ULRICH, 1997).

Figuur 1: De centrale rollen voor human resource management (gebaseerd op ULRICH, 1997)

Lange termijn / strategisch			
Processen	1 Strategische partner	4 Change agent	Mensen
	2 Administratie-expert	3 Motivatie-expert	
Korte termijn / operationeel			

Strategische visie

Als men wil dat leidinggevenden op alle niveaus ontwikkelings- of leeftijdsgericht met hun medewerkers omgaan, dan moet het bedrijf daar eerst een gezamenlijke visie over hebben en weten wat er de voordelen van zijn en hoe het in zijn werk kan gaan. Medewerkers verwachten dat het management en het HRM daar stelling over nemen en expliciet de boodschap brengen dat zij oudere werknemers langer, met plezier, effectief en efficiënt aan het werk willen houden en dat ze vervolgens concrete actieplannen ontwerpen.

Een ontwikkelingsgerichte HR-infrastructuur ontwerpen

In het bedrijf moeten de nodige context en HR-systemen en -structuren aanwezig zijn opdat medewerkers zich inderdaad blijvend kunnen ontwikkelen door onder andere intern mobiel te zijn:

- Is er een gericht competentie- en opleidingsmanagement?
- Is er een aangepast prestatiebeloningssysteem?
- Worden er functionerings- en loopbaangesprekken gevoerd?

- Is er mogelijkheid tot intervisie, teamleren, werkoverleg waarin men het samenwerken tussen 'jong' en 'oud' kan bespreken?
- Zijn er mentor- en coachingsmogelijkheden voorhanden?
- Zijn er meerdere alternatieve loopbaanpaden?
- Zijn er mogelijkheden tot taakverruiming en -verrijking, experimenteermogelijkheden via werk-, ad hoc of projectgroepen, interimfuncties, duobanen, deeltijdse of landingsbanen?

Personeelsbeleid heeft traditioneel altijd gezorgd voor efficiënte systemen en processen voor het bestaffen, opleiden, beoordelen, belonen en bevorderen van mensen in de organisatie. Het zorg dragen voor een ontwikkelingsgerichte HR-infrastructuur maakt dat medewerkers kansen krijgen en effectief kunnen grijpen om nieuwe taken en opdrachten uit te voeren. Het zorg dragen voor instroom-, doorstroom- en uitstroommodaliteiten, voor arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden die langer met plezier, effectief en efficiënt werken bevorderen, is een duidelijke opdracht van het HRM in samenwerking met het lijnmanagement.

Het HRM kan kwalitatieve, 'andere' oplossingen ontwikkelen en ondersteunen. Oplossingen die anders' georiënteerd zijn of gericht zijn op leren en ontwikkelen, op 'employability'. Bijvoorbeeld door aan iedereen te vragen elk jaar 5 à 10 % nieuwe taken op te nemen, door ontwikkelingsgericht interimfuncties aan te bieden, door experimenteermogelijkheden te geven in adhoc- of projectgroepen. Het kan daarbij gaan om functie- én persoonsgericht leren, waarbij veroudering en 'alter'motie (geen promotie of demotie) erbij horen. 'Altermotie' (alternatief mobiel zijn) is volgens ons een goed nieuw woord voor deze nieuwe realiteit, waarbij men gericht gaat zoeken naar nieuwe interne job- en leeransen. Daarbij moet er minder nadruk liggen op anciënniteit en meer nadruk op prestatieverloning en moet er structurele aandacht zijn voor de verhouding belasting – belastbaarheid, gebaseerd op personeelsbeleidsinstrumenten en een flexibel arbeidsvoorwaardenbeleid (zie ook VAN BUUL & MAAS, 2004)

Medewerkers motiveren en aanzetten tot verantwoordelijkheid voor hun eigen inzetbaarheid

Iedereen zou zich regelmatig moeten afvragen:

- Wat zou er gebeuren als mijn baan nu zou verdwijnen?

Hoe werknemers met plezier, effectief en efficiënt langer aan de slag houden?

- Wat is mijn toegevoegde waarde in deze functie?
- Wat is mijn huidige marktwaarde?
- Wat kan ik 'ook' nog doen?
- Welke andere jobmogelijkheden heb ik nog?

Zorg dragen voor de inzetbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid van werknemer en bedrijf. Functionerings- en loopbaangesprekken zijn hier cruciaal. Door gevolg te geven aan behoeften, verwachtingen, verzuchtingen en klachten van werknemers optimaliseert het lijnmanagement, op basis van de strategische visie en gesteund door het HRM en een ontwikkelingsgerichte HR-infrastructuur, de bijdrage van iedere werknemer. Het gaat om een stimuleringsbeleid, een goede mix van contextcondities en beloningen, om gebruik te maken van de gecreëerde ontwikkelingsmogelijkheden. Medewerkers worden geresponsabiliseerd om hun eigen inzetbaarheid gedurende hun ganse loopbaan hoog te houden. Leidinggevenden op alle niveaus worden gestimuleerd, gevormd, beoordeeld en afgerekend op samen overeengekomen criteria van duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers.

Verandering stimuleren

Leeftijdsbewust handelen vereist een draagvlak, zowel binnen het topmanagement, HRM, het middenmanagement als binnen de eerstelijns leidinggevenden. Dat draagvlak ontwikkelt men samen al doende, door over waarden en concrete mogelijkheden en actieplannen in gesprek te gaan:

- Wat zijn de opportuniteiten en uitdagingen?
- Wat verliest het bedrijf als ouderen vroegtijdig vertrekken? En (wat) wint het daarbij?
- Hoe kunnen oudere werknemers bijdragen tot de versterking van het bedrijf?
- Hoe is de leeftijdsstructuur van de medewerkers, algemeen, per dienst, per type medewerkers?

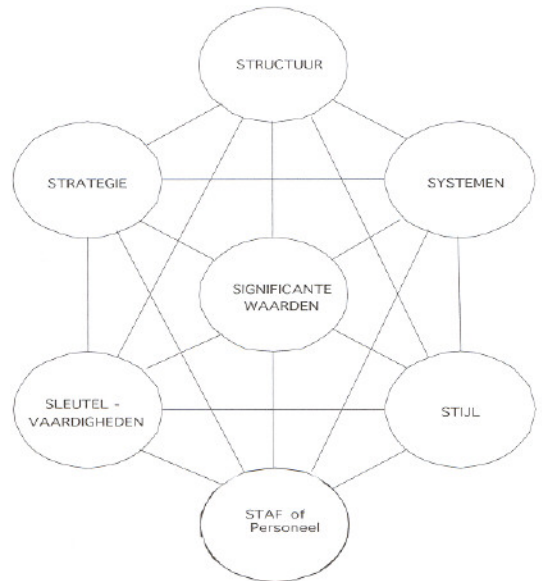
Concrete feiten en cijfers vormen vertrekbasis voor discussies. Door werknemers te betrekken, hun te vragen te experimenteren en eigen systemen en eigen antwoorden te ontwerpen creëert men maatwerk, met de voordelen van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Leeftijdsgericht op integrale manier HR-condities scheppen

Het werken aan condities die de 'werkgoesting, beweeglijkheid en leren' van iedere medewerker stimuleren in elke loopbaanfase gebeurt volgens ons best op een integrale manier. Dat betekent dat men alle bedrijfsvariabelen (bedrijfsdoelen en -beleid, visie, strategie, leiderschap, systemen, cultuur, personeel, structuur ...) oppakt die relevant zijn voor het langer met enthousiasme werken.

Het bekende 7 S-model van McKinsey is een mogelijkheid om de centrale focus van levensfasegericht HR-beleid, in het bijzonder ontwikkeling en 'werkgoesting', in elke levensloopbaanfase te koppelen aan strategie, structuur, systemen, stijl van leidinggeven, staf of personeel, significante waarden en sleutelvaardigheden.

Figuur 2: Het 7 'S'-model van McKinsey



De zeven factoren verwijzen naar verschillende organisatieaspecten die een totaalbeeld geven van een leeftijdsgericht personeelsbeleid. Voor elk van de factoren kan men de relatie leggen met ontwikkeling en enthousiasme in de loopbaan.

Hoe werknemers met plezier, effectief en efficiënt langer aan de slag houden?

Voor de factor *systemen* kan men bijvoorbeeld nagaan of het wervings- en selectiebeleid, het functiewaarderingsysteem, het beloningssysteem, of het opleidingsbeleid wel aansluiten bij een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Voor het aspect structuur kan het HRM nagaan of er op structureel vlak plaats is om expliciet met loopbaan/levensfasedynamieken bezig te zijn zoals overleggroepen, ondersteunende functies (coaching, peter- en meterschap) en o.a. duale carrièreladders.

Met *sleutelvaardigheden* bedoelt men al die kwaliteiten en vaardigheden die het personeel moet bezitten om het werk goed te doen. Bij levensfasegericht personeelsbeleid betekent dat dat er voldoende aandacht moet gaan naar kwaliteiten zoals het goed kunnen omgaan met verschil in levensfase/loopbaanfase, met verschil tussen 'jong'/onervaren' en 'oud'/ervaren', met verschil tussen diverse generaties, met verschil tussen werk- en 'zijn'-stijlen.

Voor de *stijl van leiding geven* betekent leeftijdsbewust personeelsbeleid vooral het stimuleren en trainen van een meer coachend en faciliterend gedrag bij leidinggevend. Zoals we herhaaldelijk benadrukt hebben, is de rol van de leidinggevende cruciaal. Zij zijn vaak de conditiezetters bij uitstek. Voor *strategie* is het belangrijk dat de top uitdrukkelijk een leeftijdsvriendelijk beleid onderschrijft en uitdraagt. Als *significante waarden* is de waardering voor diversiteit en synergie zoeken in het samenwerken cruciaal. En de *staf of het personeel* zou een getrouwe afspiegeling moeten zijn van onze diverse samenleving.

Afhankelijk van realiteit en behoeften kan een bedrijf op één of meerdere van die organisatieaspecten actie ondernemen. Om effectief te zijn moeten op termijn echter alle organisatieaspecten van S-en in dezelfde richting wijzen en elkaar versterken.

Als conclusie kunnen we stellen dat onze specifieke aanpak een veranderingsproces op gang brengt dat leidt tot veranderde HR-praktijken en gewoonten.

Om dat te kunnen doen moeten het management, de werkgevers, de werknemers en de vakbonden hun visie en waarden ten aanzien van langer werken aanpassen. Langer werken en meer diversiteit op de werkvloer moeten zij als na te streven, positieve aspecten beschouwen.

Onze specifieke aanpak stimuleert ondernemingen bij het uitwerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, zodat bedrijf én werknemers voorbereid zijn op de toekomst. Die win-winsituatie bouwen ze samen uit. Uit onze casussen blijkt dat organisaties inderdaad, na een eerste fase van sensibilisering, zelf op zoek gaan naar mogelijkheden om leeftijdsbewust personeelsbeleid vorm te geven.

Om te eindigen geven we de twee grote uitdagingen aan. Bedrijven moeten de juiste balans vinden tussen een ontzie- en een uitdaagbeleid. Ze moeten de valkuil vermijden van een speciaal 'gunststatuut' voor ouderen, 'die meer mogen, minder moeten en toch bij de best betaalden horen ...'. Ze moeten synergie creëren tussen 'jong' en 'oud', in een win-winrelatie.

Ten tweede moeten bedrijven ook meer ontwikkelingsgerichte en uitdagende loopbanen creëren voor productiewerk, willen zij ook hun arbeiders met volle 'werkgoesting' aan de slag houden. Ploegenarbeid vormt daarbij een grote uitdaging.

U kunt meer vinden op onze website: www.ouderenenarbeid.uhasselt.be, ontwikkeld in het kader van dit ESF-project. U kunt er ook een handig 'Doe-het-zelf-instrument. Leeftijdsbewust Personeelsbeleid' downloaden of dit bestellen bij joke.manshoven@uhasselt.be voor 4 EUR.

Literatuur

LANGENDOEN, M.W., *Leeftijdsbewust Personeelsbeleid*, Lelystad, Stichting IVIO, 1998.

SECUREX/ZEBRAZONE, *Eindeloopbaan en leeftijdsbewust ondernemen*. White Paper, Zebrazone Gent-Securex Brussel, 2005.

ULRICH, D., *Human Resource Champions*, Boston, Harvard Business School Press, 1997

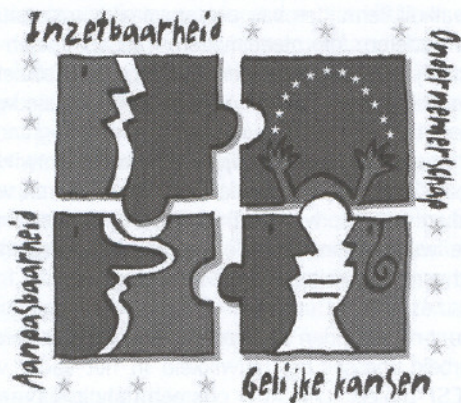
VAN BUUL, G.J.C.M. & MAAS, J.F.J., *Brochure Levensfasegericht Personeelsbeleid*, Sectorfondsen Zorg en Welzijn en Fontys Hogeschool voor Personeel en Arbeid, 2004.

SOCIAL PROFIT GETUIGENISSEN

Hoe werknemers met plezier, effectief en efficiënt langer aan de slag houden?

'Zilveren Instrumenten en Processen' en 'Werkgoesting in kmo's' zijn beide UHasselt projecten in het kader van het Europees Sociaal Fonds-Vlaanderen. Beide projecten worden gesteund door Europa en de Vlaamse Gemeenschap.

'ESF: bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen, en door het investeren in menselijke hulpbronnen'



ESF in VLAANDEREN 2000 - 2006

universiteit
▶▶ hasselt

