

## LEEFTIJSBEWUST PERSONEELSBELEID IN DE PRAKTIJK

# Ouderen opschudden: de rol van de manager

Werknemers moeten voortaan zelf hun keuzes maken, of het nu gaat om levensloop of carrière. Ouderen hebben daar vaak meer moeite mee en zijn gewend hun orders af te wachten.

De manager moet oudere werknemers activeren en de weg wijzen naar manieren om hun inzetbaarheid te vergroten.

Geen eenvoudige opgave voor de steeds jonger wordende leidinggevende. Maar het kan wél! Maak van ouderen ondernemers, vraag hun advies. Zet hen gerust onder druk. Laat loopbaanbegeleiding waarin innerlijke zoektochten veelal centraal staan, achterwege. Deze ontdekkingreis heeft de oudere werknemer meestal al gemaakt.

De verzorgingsstaat is op zijn retour. Het wordt tijd dat de burger vooral zelf zijn zaken regelt. Over de mate waarin dit zou moeten gebeuren, kan men van mening verschillen. Maar het is de realiteit.

## Optreden

We zien het gebeuren in de zorgsector, waar cliënten aan de slag gaan met persoonsgebonden budgetten en daarbij zelf keuzes maken. En natuurlijk op het terrein van de arbeid, waar werknemers door middel van de nieuwe levensloopregeling moeten optreden als manager van hun eigen pensioen, verlof en loopbaan.

Oudere werknemers zullen daar soms moeite mee hebben. Immers, met een arbeidsverleden dat in de sfeer ligt van de strak gedirigeerde werkprocessen en pensioenregelingen, zijn ze vaak verward en niet gewend initiatief te nemen.

**Ze zijn vaak verward en nemen geen initiatief**

## Wachten

Van hen die in strakke werkprocessen zijn 'opgegroeid' kan dus niet zonder meer worden aangenomen dat zij de roep om flexibiliteit in de loopbaan als vanzelfsprekend en met enthousiasme verwelkomen. Maar er is meer. Waar jongere werknemers in staat zijn hun eigen loopbaan richting te geven, merken ouderen dat de markt niet op hen zit te wachten. Sollicitatiebrieven worden niet eens beantwoord of de man/vrouw past niet binnen het profiel. Wie dus op dat moment beseft dat er weinig mogelijk-

heden zijn, klampt zich vast aan hetgeen verworven is en zal zich niet roeren tot het pensioen.

## Spijkeren

Daarmee staat de leidinggevende voor een zware taak: ouderen activeren en de weg wijzen naar manieren om hun inzetbaarheid te vergroten. Geen eenvoudige opgave voor de steeds jonger wordende leidinggevende die deze weg zelf nog nooit bewandeld heeft. En dat terwijl productiedoelen gehandhaafd of verzwaaard worden. De vraag is in feite hoe de leidinggevende daar het best mee kan omspringen. Nauwkeurige recepten zijn er niet, maar wel is een aantal handvatten te geven die u als leidinggevende boven het bed kunt spijkeren. Drie van deze nemen we onder de loep:

1. intrapreneurschap;
2. toekomstverkenning;
3. loopbaanswitch.

## Prikkelen

1. *Intrapreneurschap*: tal van oudere werknemers voelen zich miskend. Aan hun ervaring en bekwaamheden wordt bewust of onbewust voorbijgegaan en in reactie daarop sluiten zij zich op in hun beperkte omgeving. Ze kennen geen uitdagingen meer, worden niet geprikkeld en er ontstaat al gauw een beeld van 'de oudere die niets meer te leren valt en waarvan de toegevoegde waarde gering is'. Dit is een zichzelf versterkend proces dat via een actief ouderenbeleid voorkomen of doorbroken kan worden.

Een goede manier is door werknemers in staat te stellen zich zelfstandiger als ondernemer binnen bepaalde kaders binnen de organisatie te gedragen: bevorderen van intrapreneurschap. Wanneer trekkers worden gezocht voor projecten, processen of procedures, geef dan oudere werknemers de gelegenheid hun ervaring in te zetten. Geef ze de ruimte en vraag hun advies. Zet oudere werknemers gerust onder druk, prikkel hen tot prestaties, ze worden immers goed betaald en begrijpen dat ze waar voor hun geld dienen te leveren.

## Vastklampen en niet roeren tot het pensioen

### Stippelen

2. *Toekomstverkenning*: veel werknemers belanden voor of rond het vijftigste levensjaar op een onrust-punt. Ze hebben het meeste wel gezien en ze lopen het risico dat hun output begint af te wijken van het niveau dat - gezien het salaris - verwacht mag worden. Niemand geeft dat natuurlijk openlijk toe, maar men weet het en dat knaagt. Het is dan tijd om de balans op te maken en te kijken op welke manier de loopbaan het best kan worden voortgezet. Doet men dat niet op het juiste moment, dan dreigt een proces van vastlopen, of loopt de organisatie de kans dat werknemers rekenaars worden die precies doen wat er van hen gevraagd wordt, maar niet meer dan dat.

### Stippelen

Onderdeel van goed leeftijdsbewust personeelsbeleid is dan ook het tijdig aanbieden van de mogelijkheid om een pad voor de toekomst uit te stippelen. Een verkenning van de toekomst, waarbij ook gekeken kan worden naar de periode ná de traditionele pensioengrens.

Kern van deze verkenning is:

- confrontatie met de huidige situatie: voel ik me tot betere of andere prestaties in staat? Komen mijn potenties tot hun recht?
- vormgeven aan het toekomstperspectief: ontwikkeling van een plan waarin werknemer en werkgever samen investeren (bijvoorbeeld in termen van scholing).

De leidinggevende dient medewerkers tijdig op de noodzaak van de toekomstverkenning te wijzen. De toekomstverkenning mikt op een hoger rendement, de huidige positie wordt verbeterd, een andere functie wordt aangenomen of wellicht wordt zelfs een stap buiten de organisatie gezet.

### Verzilveren

3. *Loopbaanswitch*: of het nu de toekomstverkenning is die leidt tot een loopbaanswitch of een reorganisatie, voor iedereen kan er een moment komen dat het zoeken naar een andere baan aan de orde is. Voor ouderen is dat een lastiger opgave dan voor jongeren. Zoals hierboven al aangegeven: werkgevers zitten niet te springen om ouderen in dienst te nemen en de kans dat ouderen een alternatief vinden als de nood aan de man komt is dan ook klein. Er zijn twee wegen om die kans op succes te vergroten en als leidinggevende kunt u die benutten.

## Uw zware taak: ouderen activeren

- Besteed in elk functioneringsgesprek aandacht aan het onderwerp van de eigen marktwaarde. Werknemers dienen ervan doordrongen te zijn dat het menens kan worden en dat een actieve houding, het voortdurend om je heen kijken naar alternatieven of zelfs pogingen wagen tot solliciteren,

uiteindelijk de kans op succes kunnen vergroten. Anders gezegd, in plaats van (dure) ad-hoc maatregelen op het moment dat iemand zijn baan verliest, kan beter worden ingezet op het permanent verbeteren van de vaardigheden om de marktwaarde te verzilveren.

- Kies indien een oudere werknemer een baan zoekt (intern of extern) voor praktische, resultaatgerichte begeleiding. Benadering van het eigen netwerk of inschakeling van een jobhunter is te verkiezen boven de weg van de traditionele loopbaanbegeleiding waarin innerlijke zoektochten veelal centraal staan. Zoektochten die de oudere werknemer gewoonlijk al heeft doorlopen.

## Gezien hun salaris mag wat verwacht worden

### Dondersgoed

Aandacht schenken aan deze drie hoofdpunten van leeftijdsbewust personeelsbeleid: intrapreneurschap, toekomstverkenning en loopbaanswitch, zet de leidinggevende op een centrale plaats in de loopbaanbegeleiding van de oudere werknemer. Hij vervult daarin een actieve rol, rekening houdend met de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer. Ten slotte nog een kleine financieringstip: stel de pensioen-in-zichtcursussen ter discussie. Deze cursussen raken steeds meer achterhaald. Want werknemers weten dondersgoed wat er in de overgang naar het pensioen staat te gebeuren. U kunt dit vrijgekomen budget gebruiken voor opleiding en revitalisering van de werknemers die nog jaren aan het werk zullen zijn.

*Fried Le Poole en Willem Peeters zijn partners bij 50+ Carrière, (020) 673 15 82, [fried@50pluscarriere.nl](mailto:fried@50pluscarriere.nl)*