

[langer werken]



langer gemotiveerd en productief aan de slag

[langer werken]

langer gemotiveerd en productief aan de slag
praktische tools voor een duurzaam HR-beleid



een product ontwikkeld door



in samenwerking met



met de steun van



ESF investeert in jouw toekomst

“Alleen al het gesprek opstarten en aandacht hebben voor de noden van de medewerker gaf de medewerkers een gevoel van gewaardeerd te worden.”

“In gesprek gaan met de medewerkers was als een window of opportunities openen.”

“Fijn om beknopt en gestructureerd een overzicht te krijgen van HR acties die écht werken.”

“Het HR menu leest vlot en is overzichtelijk.”

*“Geen wondermiddel want dat bestaat niet.
Deze tool toont aan dat je er niet komt met één HR-actie.”*

“Met dit HR-menu kan je zelf vlot aan de slag om gefundeerde keuzes te maken.”

“Een meerwaarde dat het HR-menu alleen maar bestaat uit HR-acties die een bewezen wetenschappelijk effect hebben.”

“De rendementsanalyse is zeer interessant om de non-believers te overtuigen.”

“De cijfers spreken voor zich.”

“De kans om uit te rekenen wat de kosten zijn voor je bedrijf als je niet inzet op langere loopbanen is uniek.”

[langer werken]



1. LANGER WERKEN

We leven langer dan ooit tevoren en zullen dus ook langer moeten werken. De vraag stelt zich hoe we die vergrijzing op organisatieniveau aanpakken. Hoe gaan we om met oudere medewerkers die reikhalzend uitkeken naar hun pensioen en nu nog enkele extra jaren moeten werken? Hoe zorgen we ervoor dat het ziekteverzuim niet stijgt en dat oudere medewerkers nog lang gemotiveerd en productief aan de slag blijven?

Elke organisatie zal een HR-beleid gericht op duurzame inzetbaarheid moeten ontwikkelen. Met het Langer Werken project willen wij HR-medewerkers, leidinggevendenden en managers drie tools aanreiken waarmee ze een beleid kunnen uitbouwen dat oudere medewerkers langer gemotiveerd en productief aan de slag houdt.

De tools zijn gebaseerd op resultaten van wetenschappelijk onderzoek en houden rekening met de bezorgdheden van de betrokken partijen. Ze laten toe om verschillende accenten te leggen, afhankelijk van de kenmerken van de organisatie en het oordeel van de manager. We werken op basis van verschillende perspectieven op leeftijd, want leeftijd is meer dan alleen de jaren op de kalender. De tools vormen een logisch en toegankelijk stappenplan om een leeftijdsbewust personeelsbeleid op maat van jouw bedrijf te realiseren.

De eerste tool “*vinger aan de pols*” helpt de leidinggevende bij de voorbereiding en bij het afnemen van loopbaangesprekken bij zijn of haar¹ (oudere) medewerkers. Op basis van de noden en behoeften die hier naar voren komen, kan de HR-medewerker in de tweede tool “*aan de slag*” om een HR-plan te ontwikkelen. We bieden een HR-keuzemenu aan waaruit de HR-medewerker acties kan kiezen die een antwoord bieden op de noden van de organisatie. Als het management nog niet overtuigd is van de noodzaak en urgentie, geeft de derde tool “*iedereen mee*” een kosten-batenanalyse, materiaal voor sensibilisering en een plan van aanpak om de implementatie van het HR-plan goed te communiceren en op te volgen.

Voor het gebruiksgemak werken we in deze gids met kleurcodes: iedere tool heeft een eigen blauw zodat je makkelijk de gewenste tool kan vinden, het ABC-model waarop deze gids werd gebouwd heeft een eigen kleurendriehoek en ook de tips en quick wins zijn direct herkenbaar. De wetenschappelijke bewijzen voeren we in het goudgeel aan zodat lezers met behoefte aan meer wetenschappelijke onderbouwing hier bijkomende stavingen voor hun HR-verhaal uit kunnen halen.

De tools zijn zo ontworpen dat ze ook los van elkaar gebruikt kunnen worden. Begint jouw traject met het overtuigen van management? Geen probleem. Enkel ruimte voor loopbaangesprekken op dit moment? Ga ervoor. Op zoek naar HR-acties die jouw onderneming kunnen versterken? Je vindt ze hier.

De organisaties die deze tools mee uitgetest hebben waren alvast overtuigd van de meerwaarde. We hopen dat ze ook jou helpen om oudere - maar ook jongere - medewerkers langer gemotiveerd en productief aan de slag te houden.

“Alleen al het gesprek opstarten en aandacht hebben voor de noden van de medewerker gaf de medewerkers een gevoel van gewaardeerd te worden.”

“In gesprek gaan met de medewerkers was als een window of opportunities openen.”

“Fijn om beknopt en gestructureerd een overzicht te krijgen van HR acties die écht werken.”

“De cijfers spreken voor zich.”

“De kans om uit te rekenen wat de kosten zijn voor je bedrijf als je niet inzet op langere loopbanen is uniek.”

¹ Wanneer we spreken over “hij” bedoelen we “hij of zij”.

het abc model



2. HET ABC-MODEL

Zoals uit de opbouw van de tools zal blijken, hanteert dit project resoluut een bottom-up benadering die gebaseerd is op het ABC-model van behoeften. Dit model komt voort uit de wetenschappelijk onderbouwde zelfdeterminatietheorie¹.

De zelfdeterminatietheorie gaat ervan uit dat alle medewerkers drie behoeften hebben op het werk: de behoefte aan Autonomie, de behoefte aan verBinding en de behoefte aan Competentie. Deze worden samengevat als de ABC-behoeften.

[autonomie]

De behoefte aan *Autonomie* omvat de wens van medewerkers om hun werk 'met goesting' aan te pakken, hetzij omdat ze zelf kunnen kiezen welke taken ze doen, hetzij omdat ze het belang van hun taken inzien of omdat ze taken kunnen doen die ze leuk of zinvol vinden.

[verbinding]

De behoefte aan *verBinding* gaat over de relaties met anderen op het werk: een toffe sfeer ervaren op het werk en je verbonden voelen met je collega's en leidinggevenden. Medewerkers die zich verbonden voelen, voelen zich welkom op het werk.

[competentie]

De behoefte aan *Competentie* gaat over dingen doen waar je goed in bent, je talenten gebruiken, deze verder ontwikkelen en kunnen doorgeven. Het gaat ook over de factoren die het mogelijk maken je werk goed te doen en de zaken die je daarin belemmeren: "werkbaar" werk dus.

Het loont om de tijd te nemen om te ontdekken hoe het zit met de behoeften van je medewerkers. Zo kan je onderzoeken hoe jouw organisatie hieraan tegemoet kan komen. Medewerkers die zich autonoom, verbonden en competent voelen, zijn immers gemotiveerder en productiever.

¹ zelfdeterminatietheorie: www.langer-werken.be/evidence_based/zelfdeterminatietheorie

vinger aan de pols



In deze tool vind je de volgende informatie:

3. **Introductie: het loopbaangesprek**
4. **Ter voorbereiding van het loopbaangesprek**
 - 4.1 Tips voor het loopbaangesprek
 - 4.2 Vragen voor te bereiden door leidinggevende
 - 4.3 Uitnodiging voor de medewerker
5. **Loopbaangespreksformulier**
 - 5.1 Introductie
 - 5.2 Het eigenlijke gesprek
 - even opwarmen
 - autonomie
 - verbinding
 - competentie
 - 5.3 Afronding
6. **Verdere stappen**

3. INTRODUCTIE

Als leidinggevende weet je goed wat er zoal leeft in de organisatie. Toch komen niet altijd alle vragen en problemen naar boven in de dagdagelijkse communicatie. Het is daarom goed om tijd vrij te maken voor loopbaangesprekken (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck et al., 2009); kwestie van de vinger aan de pols te houden.

Met een loopbaangesprek wil je achterhalen hoe medewerkers nu hun job ervaren en hoe zij hun loopbaan verder zien evolueren. Zo kan je gericht en effectief je toekomstplannen afstemmen op wat is, en wat nog gaat komen.

Met deze tool focussen wij vooral op de *oudere* medewerkers om zo inzicht te krijgen op hoe je hen langer gemotiveerd en productief in de organisatie aan de slag kan houden, maar een loopbaangesprek kan eigenlijk met iedere medewerker gevoerd worden.

4. TER VOORBEREIDING VAN HET LOOPBAANGESPREEK

4.1 TIPS VOOR HET LOOPBAANGESPREEK

Niet gewend om gesprekken te voeren met je medewerkers? Nog nooit een coachings-, functionerings-, evaluatie- of loopbaangesprek gedaan? Of op zoek naar tips om het nog beter te doen? Een goede voorbereiding is het halve werk.

In een goed gesprek heb je niet alleen aandacht voor wat er gezegd wordt, maar let je ook op de non-verbale communicatie. Werk dus niet gewoon het vragenlijstje af, maar luister actief, wees empathisch en stel goede vragen.

▪ **Non-verbale communicatie**

Wat zegt jouw lichaamshouding? Wat zegt je gesprekspartner niet in woorden maar wel met zijn houding? Probeer een open houding aan te nemen en de lichaamstaal van de ander te lezen: is hij op zijn gemak? Zo nee, stel hem gerust en probeer zelf ook rustig te zijn. Probeer zo weinig mogelijk het woord te nemen en zo goed mogelijk te luisteren.

▪ **Actief luisteren**

Hoor niet alleen wat je gesprekspartner zegt, maar luister ook. Laat je niet afleiden, probeer mee te zijn met zijn verhaal, moedig hem aan, bijvoorbeeld door te knikken, 'hm, hm' te zeggen en noteer eventueel wat hij zegt. Begrijp je wat hij zegt, zoals hij het bedoelt? Herhaal in eigen woorden wat je hebt begrepen en laat je corrigeren door je gesprekspartner.

▪ **Toon empathie**

Mensen vertellen tijdens een loopbaangesprek dingen die ze misschien niet eerder vertelden. Probeer empathisch te zijn, leef je in in hun denkwijze en sta open voor hun verhaal, zonder te oordelen. Binnen het loopbaangesprek heb je de verantwoordelijkheid om een aantal dingen te kaderen vanuit je organisatie, maar doe dit pas nadat je eerst écht geluisterd hebt.

▪ **Stel goede vragen**

De beste vragen zijn vragen die een open antwoord uitlokken: dus geen ja/nee vragen en geen suggestieve vragen. Vraag door als iets onduidelijk is en houd geen monoloog. Je wilt de ervaringen en meningen horen zoals je medewerker die ziet.

4.2 VRAGEN VOOR TE BEREIDEN DOOR LEIDINGGEVENDE

Wie is deze oudere medewerker?

De chronologische leeftijd zegt niet alles over een persoon. Leeftijd moet op verschillende manieren begrepen worden. De volgende vragen helpen je om een inzicht te krijgen op deze verschillende vormen van de leeftijd van je gesprekspartner. Ze helpen je om deze medewerker als persoon te zien en bijvoorbeeld minder stereotiep over hem of haar te denken. Neem daarom even de tijd om over deze vragen na te denken tijdens je voorbereiding.

▪ **Chronologische leeftijd**

- Wat is de leeftijd van deze medewerker?
- Tot welke leeftijd wil deze medewerker graag blijven werken? Tot welke leeftijd verwacht hij te moeten werken?

▪ **Organisatie leeftijd**

- Hoeveel dienstjaren heeft hij in de organisatie en job?
- Hoe bekwaam is hij in de job / in welke taken? Is hij gespecialiseerd in iets?
- Worden al zijn vaardigheden benut? Kan dit in de toekomst?

▪ **Leefsituatie leeftijd**

- Hoe is de familiale situatie van deze medewerker? Heeft hij een partner, (klein-)kinderen of ouders om voor te zorgen?
- Wat is de plaats van werk in zijn leven? Hoe zal dit in de toekomst veranderen? Hoe passen deze evoluties in de organisatie?

▪ **Psychosociale leeftijd**

- Hoe goed voelt deze medewerker zich in deze organisatie, team, job?
- Hoe voelt hij zich tussen jongeren? Is de sfeer positief of negatief? Hoe zal dit evolueren in de toekomst?

▪ **Functionele leeftijd**

- Hoe gezond is deze medewerker: fysiek, mentaal, op emotioneel vlak? Is hij volgend jaar nog in staat om deze job te doen, over 5 jaar?

Welke mogelijkheden zijn er voor deze medewerker in deze organisatie?

In het loopbaangesprek krijgt de medewerker de kans om zijn mogelijkheden, interesses en bezorgdheden kenbaar te maken. Het is aan jou als leidinggevende om te luisteren, aan te geven wat wel of niet kan en duidelijk te maken wat jouw verwachtingen zijn ten aanzien van de medewerker.

Het loopbaangesprek is belangrijk en zal zowel op korte als lange termijn invloed hebben op de bedrijfsvoering. Neem dus zeker de tijd om over de volgende vragen na te denken als voorbereiding op het gesprek:

- Hoe functioneert deze medewerker? Zijn er recent klachten geweest of werd hij juist in de bloemetjes gezet?
- Hoe kan je deze medewerker verder laten ontwikkelen in de organisatie?
- Hoe kan je deze medewerker tegemoetkomen?

Wetenschappelijke bewijzen:

Loopbaangesprekken worden al lang aangehaald in het debat rond oudere werknemers (Rosen, Jerdee, & Lunn, 1981) en vormen een essentiële schakel in het zoeken naar een fit tussen de medewerker en de organisatie (Herriot & Pemberton, 1995). Door loopbaangesprekken te voeren, kunnen organisaties te weten komen wat de behoeften van de (oudere) werknemers zijn en hoe deze werknemers dus best worden ingezet in de organisatie (De Vos, 2013).

4.3 UITNODIGING VOOR DE MEDEWERKER

Het is belangrijk een loopbaangesprek goed in te leiden zodat de medewerker weet waar hij aan toe is. Het is belangrijk dat de medewerker zich niet geïsoleerd voelt, maar juist geselecteerd om wat hij de organisatie kan meegeven. Geef dus aan waarom je hem wilt spreken, bijvoorbeeld “we willen met alle 55-plussers” of “één persoon per afdeling” spreken.

Je kan onderstaand voorbeeld gebruiken als leidraad voor het telefoongesprek of de email waarmee je de medewerker uitnodigt voor het gesprek. Geef ook aan welke vragen je zal stellen tijdens het gesprek. Zo komt niemand voor verrassingen te staan.

Beste [naam van de medewerker],

Wij willen dat onze medewerkers hier graag lang werken.

Om een zicht te krijgen op wat onze medewerkers hiervoor nodig hebben, willen we loopbaangesprekken aanknopen met (enkele van) onze (oudere) medewerkers. Graag nodigen we je uit voor zo'n gesprek.

Via dit gesprek willen we proberen om beter te begrijpen wat je motiveert, wat je tegensteekt, hoe de relaties zijn op het werk en in welke mate je taken vandaag aansluiten bij waar je goed in bent. We willen weten wat je suggesties zijn opdat oudere medewerkers in onze organisatie langer gemotiveerd en productief aan de slag kunnen blijven.

In bijlage vind je de vragen die gesteld zullen worden tijdens het gesprek. Neem vooraf eventjes de tijd om na te denken over een antwoord op deze vragen. Zo halen we het meeste uit het gesprek.

Het gesprek zal doorgaan op [locatie] om [tijdstip]. Het gesprek zal ongeveer één uur duren, dit uur wordt ook uitbetaald. Als je vooraf vragen hebt, horen we dat graag.

Vriendelijke groet,

[naam]

5. HET LOOPBAANGESPREK

5.1 INTRODUCTIE

Het gespreksformulier is bedoeld als leidraad om het loopbaangesprek vorm te geven.

- Begin door de doelstelling van het gesprek uit te leggen en enkele vragen ter inleiding te stellen. Daarna behandel je de drie behoeften: **autonomie**, **verbinding** en **competentie**. Binnen deze drie behoeften zijn er nog eens drie deeldomeinen die een bepaald aspect van dat deeldomein in het licht stellen.
- Er werden telkens meerdere vragen geformuleerd. Zo kan je zelf kiezen welke vragen je binnen elk van de deeldomeinen stelt, afhankelijk van de organisatie, je gesprekspartner en jezelf. Het is dus niet de bedoeling alle vragen te stellen. De belangrijkste aspecten van ieder antwoord kan je noteren in de kolom ernaast.
- Om het gesprek af te sluiten bedank je je gesprekspartner voor zijn medewerking en leg je uit wat de volgende stappen zijn. Tot slot ondertekenen beide partijen het formulier voor akkoord.

Er kunnen eventueel reeds enkele jobspecifieke afspraken gemaakt worden. Als gespreksleider laat je in ieder geval weten hoe de organisatie verder aan de slag gaat met hun behoeften, mening en vragen.

5.2 EVEN OPWARMEN

Leid het gesprek goed in: leg nogmaals uit waarom je deze medewerker hebt gekozen om deel te nemen aan een loopbaan gesprek. Gebruik het voorbeeld hiernaast als leidraad om het gesprek in te leiden en open dan met enkele algemene vragen. Zo kunnen jullie beiden in het gesprek komen. Wie verder af staat van de medewerker krijgt zo een duidelijk zicht op hoe diens job er vandaag uitziet.

Voorbeeldvragen:

- Kan je je job eens omschrijven?
- Hoe ziet je job er uit?
- Wat zijn je belangrijkste taken? Waar besteed je het meeste tijd aan?

5.3 HET GESPREK ZELF: HET LOOPBAANGESPREKSFORMULIER

Op de volgende pagina's vind je het loopbaangespreksformulier zelf. Download een versie om in te vullen van onze site via www.langer-werken.be/download/loopbaangespreksformulier.docx

TIPS

✓ Verdere tips voor een goed gesprek vind je hier: <http://tinyurl.com/o8po59r>
Deze tips zijn gericht op jongeren, maar ook in een loopbaangesprek komen ze goed van pas.

- ✓ Oefen het gesprek ook eens met een collega of iemand anders binnen of buiten de organisatie die je vertrouwt. Zo weet je meteen waar je op kan letten bij het gesprek en zal het eigenlijke gesprek vlotter verlopen.

5.3.1 AUTONOMIE

Autonomie ervaren betekent dat je je werk graag doet en zinvol vindt. De volgende vragen peilen naar jouw ervaringen.

Autonomie

Basisvragen	Alternatieve vragen om uit te kiezen	Feedback van de medewerker / suggesties om mee te nemen
<i>Met deze vraag / vragen krijg je een zicht op hoe de medewerker autonomie ervaart in zijn job.</i>		
Waarom doe je je werk graag (of juist niet)?	Wat vind je leuk aan je job / wat niet? Waar krijg je energie van / wat kost energie in je werk? Wanneer vergeet je de tijd en wanneer gaat het juist traag? Op welke momenten of in welke situaties voel je je goed of juist niet?	
Wat heb jij nodig om deze job binnen deze organisatie met veel enthousiasme of goesting te (blijven) doen?	Wat zou je willen behouden / veranderen aan je job binnen deze organisatie (binnen het haalbare voor de organisatie)?	
Het gevoel van autonomie wordt verhoogd wanneer medewerkers zelf keuzes kunnen maken of inspraak hebben in hun werk.		
Waarover kan jij zelf keuzes maken / waar heb jij inspraak in?	<ul style="list-style-type: none"> • Wat kan je zelf (mee) bepalen? Kan je (mee) kiezen wanneer je werkt (bv. hoe laat je begint / stopt met werken, hoe lang je aan bepaalde taken werkt, wanneer je pauze neemt, wanneer je aan een andere taak begint, wanneer je iets afgewerkt moet hebben) • ... op welke manier je jouw werk doet? (bv. wat je doet, welke methodes je gebruikt?) • ... hoe je problemen oplost als die zich voordoen? Welke problemen wel / niet? 	
Waarover wil je zelf keuzes kunnen maken / inspraak in hebben?	Wat wil je zelf (mee) kunnen bepalen? Wat niet? Waar wil je meer vrijheid in / waar mis je begeleiding?	
Hoe kunnen wij ervoor zorgen dat suggesties van medewerkers gehoord worden?	Met wie deel je jouw suggesties? Hoe laat je jouw stem horen? Hoe zou je graag feedback krijgen over je suggesties? Hoe kan het sociaal overleg leiden tot meer concrete acties?	

Autonomie wordt ook verhoogd wanneer medewerkers het nut van hun taken inzien en er achter kunnen staan. Dit kan wanneer hier goed over gecommuniceerd wordt.	
Hoe draagt jouw functie bij aan de doelen van de organisatie?	Kan je je vinden in wat er hier gebeurt? Waarom besloot je voor deze organisatie te komen werken? Wat maakt dat je dit engagement (niet meer) waar kan maken?
Hoe kom jij te weten wat er gebeurt / gaat gebeuren in de organisatie?	Welke acties zijn er de laatste tijd naar jou gecommuniceerd? Wanneer en hoe gebeurde dit? Wat vond je daarvan?
Hoe kan de communicatie verbeteren?	Waarover zou je meer informatie willen krijgen? Welke communicatie is overbodig? Wat moeten we behouden? Op welke manier kan het beter?
Autonomie versterken kan door medewerkers zinvolle taken te geven, ook in de toekomst.	
Als je denkt aan de rest van je carrière, welke (andere) taken / rollen / jobs zie je voor jezelf?	Stel dat je de lotto gewonnen zou hebben, maar nog steeds hier zou willen werken. Welke taken / welk werk in deze organisatie zou je dan het liefst willen doen? Welke helemaal niet? Hoe zou je dat organiseren, zodat het voor de organisatie haalbaar blijft? Welke rollen / opdrachten zie je jezelf over 2 jaar / 5 jaar / in de toekomst opnemen maar nu nog niet? Zie je in de organisatie taken / dingen waar je een rol in zou kunnen spelen?

5.3.2 VERBINDING

We gaan verder met een aantal vragen rond de verbinding die je al of niet voelt met je team, leidinggevend en het bedrijf. Verbinding ervaren betekent dat je je goed voelt in de organisatie, bij collega's en leidinggevend. De volgende vragen gaan over jouw ervaringen.

Basisvragen	Alternatieve vragen om uit te kiezen	Feedback van de medewerker / suggesties om mee te nemen
<i>Met deze vraag / vragen krijg je een zicht op hoe de medewerker verbinding ervaart in zijn job.</i>		
Wat maakt dat je je thuis voelt in de organisatie (of niet)?	Kom je graag werken?	
<i>Oudere medewerkers kunnen een meerwaarde betekenen in je organisatie, op voorwaarde dat ze er een plaats krijgen.</i>		
Hoe vind je de sfeer op het werk in het algemeen? Hoe kan deze behouden / verbeterd worden?	Voel je je (nog) welkom in de organisatie? Heb je het gevoel dat je (g)een plaats hebt in de organisatie? Wat maakt dat dat (niet) het geval is? Hoe kijkt men naar je in de organisatie? Is dit veranderd over de jaren heen?	
<i>Verbinding ervaren betekent dat je bij je collega's terecht kan, ook met praktische en emotionele problemen.</i>		
Hoe voel je je bij je collega's? Hoe kan dit behouden blijven of verbeteren?	Heb je vrienden onder je collega's? Zijn er mensen op het werk met wie je kan opschieten? Zijn er collega's waar je ook na het werk nog een pint mee zou gaan drinken? Stel dat je hulp zou nodig hebben om je job te kunnen uitvoeren, kan je dat dan vragen? In welke situaties helpen collega's elkaar? Help jij anderen? Hoe reageren je collega's daarop? Is er een toffe sfeer onder collega's? Heb je het gevoel dat – als er iets zou schelen of je het moeilijk zou hebben – je hiermee terecht kan bij je collega's?	
<i>Verbinding ervaren betekent dat je bij je leidinggevende terecht kan, ook met emotionele en praktische problemen. Als je zelf de leidinggevende bent, dien je vooraf te beslissen of a) je deze vragen rechtstreeks stelt, b) ze bevrägt in termen van de relatie tussen de groep en jou als leidinggevende of c) deze vragen overlaat aan de HR-verantwoordelijke.</i>		
Hoe kom je overeen met je leidinggevende? Hoe kan dit behouden blijven of zelfs verbeteren?	Hoe vind je dat de leidinggevende omgaat met het personeel? Wat is belangrijk in de samenwerking met je leidinggevende / mij? Wat kan nog verbeterd worden? Helpt je leidinggevende met je werk als je dat nodig hebt? Wat houdt je tegen om hulp te vragen? Kan je met je leidinggevende praten over dingen die jij belangrijk vindt? Wat houdt je eventueel tegen om dergelijke dingen te zeggen?	

competentie

5.3.3 COMPETENTIE

Competentie ervaren in je werk betekent dat je die dingen kan doen die je goed kunt en je hier verder in kunnen ontwikkelen. Als derde deel van het loopbaangesprek bekijken we de competenties die je hebt, de competenties die jouw job vereist én de competenties die we eventueel nog verder kunnen uitbouwen samen met jou.

Basisvragen	Alternatieve vragen om uit te kiezen	Feedback van de medewerker / suggesties om mee te nemen
<i>Met deze vraag / vragen krijg je een zicht op hoe de medewerker competentie ervaart in zijn job.</i>		
In welke situaties heb je het gevoel dat je jouw job goed kan?	Wat zijn de taken die je goed kan? Welke van je taken kan je het best? Wanneer komen je kwaliteiten tot hun recht?	
<i>Competentie ervaren kan wanneer je je talenten en competenties verder kan ontwikkelen.</i>		
Wat zou je willen bijleren / hoe wil je verder ontwikkelen? Hoe wil je dat doen?	<ul style="list-style-type: none"> • Wat zou je op het werk nog kunnen / willen doen dat je nu niet mag doen? Wat wil je (nog) beter kunnen? • Wat heb je nodig om nieuwe uitdagingen aan te kunnen op het werk? Welke opleiding zou je willen volgen? Welke opleiding heb je nodig om hier in de toekomst te blijven werken? • Hoe leer jij het liefst? (bv. binnen / buiten de organisatie, korte / langdurige opleidingen, buiten de uren / binnen de uren, moet er een diploma aan vasthangen / klassikaal of via e-learning / ver of dicht bij huis...) 	
<i>Je competenties doorgeven en zelf in de rol van leraar stappen verhoogt het gevoel van competentie en zorgt voor kennisborging in de organisatie.</i>		
Hoe kan je wat je weet doorgeven aan anderen?	Wat moeten je collega's weten / kunnen dat jij weet / kan? Hoe kan je hen dat aanleren? Welke opleiding zou jij willen geven? Zou je een peter / meter willen zijn voor anderen? Waarom (niet)?	
<i>Medewerkers kunnen zich alleen competent voelen als ze zij werkbaar werk hebben.</i>		
Waar heb je last van bij het uitvoeren van je werk? Wat kunnen we daaraan doen?	<ul style="list-style-type: none"> • Waar ervaar je moeilijkheden bij het uitvoeren van je werk? Wat bezorgt je stress? (bv. teveel werk, te moeilijk, te veel nadenken / aandacht erbij houden, fysieke moeilijkheden, ruimte waarin je moet werken, materiaal waarmee je moet werken, ...) • Wat zou je helpen om de komende jaren mee te kunnen (bv. op lichamelijk, emotioneel en mentaal vlak)? <p>Wat heb je de komende jaren nodig om je werk te kunnen blijven combineren met je thuissituatie (bv. financieel, tijdsbesteding, zorg voor anderen, ...)?</p>	

5.3.4 AFRONDING

We zijn nu aan het einde gekomen van dit gesprek. Er zijn nog een paar vragen om af te ronden.

Basisvragen	Alternatieve vragen om uit te kiezen	Feedback van de medewerker / suggesties om mee te nemen
<p>Je stelt nog een algemene vraag zodat de medewerker nog zaken kan toevoegen die niet eerder aan bod kwamen.</p> <p>Wat zijn je wensen en verwachtingen voor je verdere loopbaan?</p>	<p>Een aantal eindloopbaanmogelijkheden (bruggen-sioen, tijdscrediet) werden en worden door de overheid afgebouwd. Had je daar gebruik van willen maken? Hoe zie je dat nu? Tot welke leeftijd zou je graag blijven werken?</p>	
<p>Wat wil je nog toevoegen aan dit gesprek?</p>		
<p>Je spreekt duidelijk af met de medewerker wat er zal gebeuren met de info uit het gesprek. Wordt op basis hiervan a) de situatie van de medewerker veranderd en/of b) een algemeen HR-plan opgesteld? Hoe krijgt de medewerker hierover feedback?</p> <p>We zijn nu op het einde van het gesprek gekomen. Bedankt voor je input. We gaan nu verder met wat je ons vertelde aan de slag: We nemen de informatie mee om over jouw job na te denken en tot een voorstel te komen waarmee we jouw behoeften zo goed mogelijk tegemoet kunnen blijven komen We bekijken hoe we met je suggesties rekening kunnen houden / een beleid uit kunnen werken waarmee we zo goed mogelijk alle medewerkers / iedereen tegemoet kunnen komen.</p>		
<p>Noteer hier wat de volgende stappen of afspraken zijn:</p>		
<p>Dank je wel voor je medewerking. Om af te sluiten zullen we beiden de suggesties die genoteerd zijn in het gesprek ondertekenen.</p>		
<p>Datum:</p>		
<p>Naam en handtekening medewerker:</p> <p style="text-align: right;">Naam en handtekening leidinggevende:</p>		

6. JOB CRAFTING

Naast de inspanningen die gedaan worden vanuit de organisatie om (oudere) medewerkers langer gemotiveerd en productief aan de slag te houden, kunnen medewerkers ook zelf aan de slag om meer autonomie, verbondenheid en competentie te ervaren. Dit wordt job crafting genoemd. Job crafting kan je organisatie ook ten goede komen. Je medewerkers zijn immers experts in hun eigen job en zien wellicht verschillende mogelijkheden om (kleine) verbeteringen aan te brengen in hun werk, zonder dat hier ‘van bovenaf’ goedkeuring voor nodig is. Zo kunnen werknemers zelf hulp vragen aan collega’s, wat hun verbondenheid stimuleert of zelf geheugensteuntjes ontwikkelen om hun werk goed te doen en zich competent te voelen. Anderen nemen dan weer vrijwillig nieuwe taken op of verfraaien dan weer hun eigen werkplek met posters of foto’s om zich meer autonoom te voelen. Job crafting kan gestimuleerd worden als je werknemers hiervoor de nodige vrijheid geeft én hen bewust maakt van de mogelijkheid om zelf aanpassingen door te voeren. Je kan dus bijvoorbeeld je medewerkers tijdens het gesprek vragen wat ze zélf kunnen doen om hun werk te verbeteren en/of hen samenbrengen om ideeën en ervaringen in dit kader uit te wisselen.

7. VERDERE STAPPEN

Na het gesprek is het de bedoeling dat je inderdaad aan de slag gaat met wat er gezegd is geweest. Je kan de vragen, problemen, sterke punten en suggesties van de medewerker op verschillende manieren meenemen. Je kan in de eerste plaats focussen op het aanpassen van de job van de oudere medewerker zelf zodat hij nog lang gemotiveerd en productief aan de slag kan blijven in de organisatie. Je kan ook op basis van dit gesprek (of meerdere) een HR-beleid uitwerken, waarbij er aandacht is voor de leeftijd van de medewerkers. Meer info hierover vind je in onze tweede tool, het HR-menu “*aan de slag*”.