

[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, leidinggevend 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.



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.



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.



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

[aan de slag]



In deze tool vind je de volgende informatie:

- 8. **Introductie**
- 9. **Je huidige HR-beleid kritisch onder de loep**
 - jouw HR-beleid vandaag
 - jouw HR-beleid binnen de huidige wetgeving
 - hoe kan je evidence-based aan de slag
- 10. **Het HR-menu op basis van het ABC-model**
 - 10.1 **Autonomie:**
 - inspraak
 - communicatie
 - zinvol loopbaanbod
 - 10.2 **verBinding:**
 - de inclusieve organisatie
 - relatie met directe collega's
 - relatie met leidinggevende
 - 10.3 **Competentie:**
 - competentie en talentontwikkeling
 - kennisbenutting en -overdracht
 - werkbaar werk maken

8. INTRODUCTIE

Je medewerkers langer gemotiveerd en productief aan de slag houden: daar is een HR-beleid voor nodig dat is gericht op duurzame inzetbaarheid. Deze tool helpt je ervoor zorgen dat jouw HR-beleid tegemoet komt aan de wetgeving (bv. CAO 104 en de Welzijnswet) én “evidence-based” is.

Hiermee bedoelen we dat het voortbouwt op acties waarvan bewezen is dat ze een positief effect hebben, tegemoet komen aan de noden van jouw oudere medewerkers en je andere stakeholders én passen in je organisatie.

Via een HR-keuzemenu kan je een HR-beleid verder op punt stellen of uitwerken. Het HR-menu bevat afzonderlijke HR-acties die toelaten een globaal HR-beleid op te bouwen dat tegemoet komt aan de ABC-behoefte van je medewerkers.

9. JE HUIDIGE HR-BELEID KRITISCH ONDER DE LOEP

9.1 JOUW HR-BELEID VANDAAG

Om te kijken hoe je jouw HR-beleid (bijkomend) kan versterken, is het goed stil te staan bij wat er vandaag al is. Neem daarom even de tijd om onderstaande vragen te beantwoorden:

- **Welke HR-acties onderneem je vandaag?**

Welke kleine of grote maatregelen worden er vandaag geïmplementeerd?

- **Voor wie doe je dat?**

Gelden deze acties of maatregelen voor iedereen? Zijn ze alleen voor de bedienden? Alleen voor de arbeiders? Of voor de oudere medewerkers?

- **Waarom doe je dat?**

Wil je met deze acties tegemoetkomen aan de wetgeving (bv. CAO 104, de Welzijnswet, ..)? Kwamen ze er op vraag van alle medewerkers? Via collectief overleg? Of werden ze geïmplementeerd vanuit een individuele vraag?

- **Wat bereik je met de acties?**

Wat wil je graag bereiken (bv. meer productiviteit, minder ziekteverzuim, ...). Worden deze doelen bereikt? Waarom wel / niet?

Hieronder kan je een overzicht vinden, met een concreet voorbeeld uit een organisatie.

1. Welke HR-acties doe ik vandaag?	2. Voor wie doe ik dat?	3. Waarom doe ik dat?	4. Wat bereik ik met de actie?
Loopbaan-gesprekken	Medewerkers ouder dan 45 jaar	Loopbaanontwikkeling, een actiegebied uit CAO 104	Tevredenheid oudere medewerkers is gestegen (globale score op de tevredenheidsenquête gestegen ten opzichte van vorig jaar)
Ergonomische stoelen	Alle bedienden	Rugklachten gerapporteerd aan de arbeidsgeneesheer	Ziekteverzuim is gedaald sinds de invoering.
....			

Zelf aan de slag:

Alles genoteerd? Misschien kunnen collega's (andere HR-verantwoordelijken, de preventieadviseur, de vertrouwenspersoon, de arbeidsgeneesheer, ...) nog helpen de lijst aan te vullen. Wie weet doe je meer dan je denkt.

Om tot een goed beleid te komen, is het belangrijk dat het voldoet aan het wetgevend kader én "evidence-based" is. Dit komt aan bod in het volgende deel.

9.2 JOUW HR-BELEID BINNEN DE HUIDIGE WETGEVING

9.2.1 CAO 104

www.werk.belgie.be

Sinds 2013 zijn ondernemingen met meer dan 20 medewerkers verplicht om jaarlijks een werkgelegenheidsplan op te stellen met maatregelen die de werkgelegenheid van medewerkers van boven de 45 jaar moeten garanderen of verhogen. CAO 104 biedt een niet-limitatieve lijst met mogelijke gebieden waarop je actie kan ondernemen:

- de selectie en indienstneming van nieuwe medewerkers;
- de ontwikkeling van de competenties en kwalificaties van de medewerkers, met inbegrip van de toegang tot opleidingen;
- de loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding binnen de onderneming;
- de mogelijkheden om via interne mutatie een functie te verwerven die aangepast is aan de evolutie van de mogelijkheden en de competenties van de medewerker;

- de mogelijkheden voor een aanpassing van de arbeidstijd en de arbeidsomstandigheden;
- de gezondheid van de medewerker, de preventie en het wegwerken van fysieke en psychosociale belemmeringen om aan het werk te blijven;
- de systemen van erkenning van verworven competenties. Ondernemingen kunnen kiezen voor één enkel actiegebied, een combinatie van actiegebieden of ze kunnen alternatieve actiegebieden naar voren schuiven.

Zelf aan de slag:

- Check bij je sectorfonds welke aanvullingen er eventueel nog geformuleerd zijn voor jouw sector.
- Hoe passen de acties die je in 8.1 hebt opgesomd binnen deze verschillende actiegebieden van de wetgeving?
- Welke actiegebieden van CAO 104 worden nog niet afgedekt? Waarom werden die actiegebieden niet afgedekt in je organisatie? Verwijzen de noden en behoeften die uit de loopbaangesprekken (tool 1) naar voor kwamen niet naar deze actiegebieden? of is er nood aan sensibilisering (tool 3)?

9.2.2 WELZIJNSWET

Naast CAO 104, moeten ondernemingen ook voldoen aan de wetgeving rond welzijn op het werk. Deze wetgeving verplicht ondernemingen het welzijn van de medewerkers van alle leeftijden te vrijwaren. De wet is ook relevant in het kader van het stimuleren van oudere medewerkers. De wet behandelt volgende thema's:

- veiligheid op het werk;
- bescherming van de gezondheid van de medewerker;
- psychosociale belasting veroorzaakt door het werk;
- ergonomie;
- arbeidshygiëne;
- verfraaiing van de werkplaatsen.

De wet werd recent aangepast (28 februari 2014 en 28 maart 2014), waarbij bij de psychosociale belasting meer nadruk komt te liggen op de algemene preventie van de psychosociale risico's, aanvullend op preventie van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk.

Zelf aan de slag:

- Hoe passen de acties die je in het vorige deel hebt opgesomd binnen de verschillende delen van de wetgeving?
- Welke delen worden nog niet gedekt? Waarom werden die delen nog niet afgedekt door je HR-beleid? Verwijzen de noden en behoeften uit de loopbaangesprekken (tool 1) hier niet naar? Of is er eerst nood aan sensibilisering (tool 3)?

Het is belangrijk dat je HR-acties passen binnen de wetgeving, maar opdat de acties effectief zouden zijn, is het ook belangrijk om "evidence-based" aan de slag te gaan.

9.3 HOE KAN JE EVIDENCE-BASED AAN DE SLAG?

Opdat je HR-beleid succesvol zou zijn, is het belangrijk "evidence-based" te werken. Mensen hebben vaak het gevoel te weten hoe ze met mensen moeten omgaan: we doen het immers elke dag. Maar alleen buikgevoel is niet genoeg. Een chirurg heeft veel ervaring met het menselijk lichaam: hij heeft er zelf één. En toch willen we dat hij afgaat op meer dan zijn buikgevoel en alle mogelijke wetenschappelijke bewijzen mee in acht neemt, vooraleer hij opereert. Ook als je investeert in machines, ga je op zoek naar het beste, op basis van de informatie die je kunt vinden. Met investeren in mensen is dat net zo. "Evidence-based" management bestaat uit vier elementen:



In de eerste plaats moet je je informeren over welke van de HR-acties **wetenschappelijk** onderbouwd zijn aan de hand van goed onderzoek. Dit is immers een “kwaliteitsgarantie”. Om het met een voorbeeld uit de medische wereld te zeggen: niet-geteste medicijnen of – erger – medicijnen waarvan bewezen is dat ze niet effectief zijn, verlichten de ziekte niet en maken het soms alleen maar erger. Dit geldt ook voor HR-acties. We willen enkel wat effectief is!

Maar dat is niet alles. Het is belangrijk rekening te houden met de **betrokken partijen**: je stakeholders. Dat zijn je oudere medewerkers, maar ook je andere medewerkers, je leidinggevenden en ook je klanten, je aandeelhouders, de eigenaars van de organisatie. Zij hebben ook hun bezorgdheden, belangen, en een mening over welke HR-acties belangrijk en nodig zijn.

Ook moet je rekening houden met de **eigenheid van de organisatie**. Het is van belang die HR-acties te kiezen die passen in je organisatie. Maak gebruik van alle informatie die je hebt om te beslissen welke acties je in jouw organisatie kan implementeren. Wat kwam er naar voren in de laatste tevredenheidsenquête onder het personeel, welke beleidsplannen werden er geformuleerd, hoe is men omgegaan met CAO 104? Al deze informatie geeft je een beter beeld van wat kan werken en wat niet, en hoe je je medewerkers en leidinggevenden aan boord krijgt.

Last but not least: jouw **oordeel als HR-manager**. Op basis van al deze informatie is het aan jou om een duidelijke keuze te maken uit alle mogelijkheden. Je doet hiervoor een beroep op de bovenstaande informatie, je kennis en inschatting van het belang van al deze elementen.

9.3.1 WERKEN VANUIT DE RESULTATEN VAN WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK: HR VANUIT HET ABC-MODEL

Wat houdt (oudere) medewerkers langer gemotiveerd en productief aan de slag? De zelfdeterminatietheorie¹ geeft hier een antwoord op. Deze theorie is een ruime motivatietheorie waarin verschillende aspecten geïntegreerd zijn. Ze heeft ondertussen haar bruikbaarheid bewezen, inclusief in het onderzoek naar langer en gemotiveerd aan de slag blijven.

Op basis van onderzoek in de verschillende domeinen en labo-studies, gaat de zelfdeterminatietheorie ervan uit dat alle mensen drie aangeboren behoeften hebben: de behoefte aan **autonomie**, de behoefte aan **verbinding** en de behoefte aan **competentie**. Wanneer aan deze behoeften voldaan wordt, functioneren mensen “optimaal” waardoor ze lang, gemotiveerd en productief kunnen werken.

De behoefte aan **autonomie** omvat de wens van mensen om dingen “met goesting” aan te pakken. Dit kan als medewerkers:

- inspraak hebben in hun werk;
- het belang van hun taken inzien;
- kunnen kiezen voor een zinvolle loopbaan.

De behoefte aan **verbinding** gaat over goede relaties hebben met anderen op het werk: je welkom voelen. Dit kan als medewerkers:

- een inclusieve sfeer ervaren op het werk;
- zich verbonden voelen met hun collega's;
- zich verbonden voelen met hun leidinggevende.

De behoefte aan **competentie** gaat over dingen doen waar je goed in bent. Dit kan als medewerkers:

- hun competenties en talenten kunnen gebruiken en verder kunnen ontwikkelen;
- hun kennis kunnen doorgeven aan anderen;
- hun werk ‘werkbaar’ is.

Het HR-menu dat hierna volgt lijst verschillende HR-acties op. Deze passen in het kader van de ABC-behoeften én hebben in wetenschappelijk onderzoek hun nut bewezen. Op welke behoeftes je best inspeelt en welke acties je hiervoor onderneemt, hangt af van wat je stakeholders, en dan vooral je oudere medewerkers, naar voren schuiven als de belangrijkste werkpunten.

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

9.3.2 WERKEN VANUIT DE BEHOEFTE VAN JE STAKEHOLDERS

Om een goed en volledig beeld te krijgen van wat er leeft binnen je organisatie, leg je best je oor te luisteren bij de verschillende stakeholders. Stakeholders zijn alle partijen die betrokken zijn bij de organisatie. Het kan gaan om je medewerkers, de vakbonden, het CPBW,... De belangrijkste betrokken partij is hier misschien wel je oudere medewerker.

Om te weten wat er bij je oudere medewerkers leeft, is het zinvol om loopbaangesprekken te voeren. Zo kom je te weten welke factoren volgens jouw medewerkers ervoor zorgen dat ze nog lang, gemotiveerd en productief aan de slag kunnen blijven en welke factoren in het werk hen belemmeren.

In de tool “*vinger aan de pols - loopbaangesprekken*”, kreeg je een handleiding over hoe je dit kan aanpakken. Verschillende medewerkers geven wellicht verschillende suggesties. Hieronder kan je een overzicht maken over wat de medewerkers voor elk van de behoeften zeggen. Zijn er dingen die terugkomen? Hoe belangrijk is elk van deze opmerkingen? Zijn er erg belangrijke aspecten die slechts sporadisch aan bod komen?

Zelf aan de slag:

SUGGESTIES NA LOOPBAANGESPREKKEN:

BEHOEFTE	HR-ACTIE	FEEDBACK
AUTONOMIE	inspraak hebben	
	het belang van de taken inzien	
	kiezen voor een zinvolle loopbaan	
VERBINDING	inclusie op het werk	
	collega's	
	leidinggevende	
COMPETENTIE	competenties en talenten gebruiken	
	kennis doorgeven	
	werkbaar werk	

9.3.3 WERKEN VANUIT DE EIGENHEID VAN JOUW ORGANISATIE

Geen twee organisaties zijn gelijk. Organisaties hebben een eigen:

- **cultuur:** dit zijn bijvoorbeeld de waarden van de organisatie (marktgericht, mensgericht,...) en de manier van werken in de organisatie (tradities,...);
- **structuur:** dit kan gaan om de financiële structuur (BVBA, VZW, ...) of de personeelsstructuur (bureaucratie,...) of de relatie met het moederbedrijf (franchise, divisie,...);
- **omgeving:** zoals de fysieke plaats van de organisatie (stad, provincie, ...), de sector (profit / non-profit, dienstverlening / productie, ...), de markt (de concurrenten, nieuwe leveranciers, ...) of de economische situatie (crisis, groei,...);
- **strategie:** waar wil de organisatie naar toe (groei, afbouw)?
- **vorm van leidinggeven:** hoeveel mensen sturen leidinggevend en aan? Welke stijl hebben de leidinggevend (laissez-faire,...)?
- **wat er leeft in de organisatie:** wat is het huidige HR-beleid? Wat vragen de stakeholders (oudere medewerkers,...)?

Om de juiste HR-acties te kiezen voor jouw organisatie, is het belangrijk goed zicht te hebben op de eigenheid van de organisatie.

Zelf aan de slag:

Kan je jezelf aan de hand van bovenstaande vragen een beeld schetsen van wat de specifieke kenmerken zijn van de organisatie? Heb je andere informatie die kan helpen (bv. jaarverslag, nieuwsbrieven, persmap, personeelstevredenheidsenquête,...)? Sta hier even bij stil: wat moet een buitenstaander weten opdat hij een duidelijk beeld zou krijgen van de organisatie?

9.3.4 WAT ADVISEER JIJ ALS HR-VERANTWOORDELIJKE AAN HET MANAGEMENT?

Het laatste aspect van “evidence-based” werken houdt in dat jij, vanuit jouw beoordeling, de juiste acties moet kiezen. Hier-voor gebruik je de informatie die je verzamelde over:

- de wetenschappelijk bewezen interventies;
- de bezorgdheden van de stakeholders;
- de eigenheid van de organisatie.

Met deze rijke informatie ben je in staat om een goed onderbouwd en duidelijk advies aan het management te geven. Het is aan jou om de belangrijkste werkpunten te selecteren en ze tegenover elkaar af te wegen. Wat is essentieel om tot effectieve HR-acties te komen?

10. HET HR-MENU OP BASIS VAN HET ABC-MODEL

Het HR-menu lijst per behoefte HR-acties op waarvan wetenschappelijk onderzoek de effectiviteit bewezen heeft. Welke hiervan zouden passen in jouw organisatie? Welke vullen de leemtes in jouw HR-beleid opdat het zou voldoen aan de wetgeving én de bezorgdheden van je oudere medewerkers?

[autonomie]

Voor elke HR-actie vind je volgende informatie:

[verbinding]

- Wat de HR-actie is en waarom ze wetenschappelijk verantwoord is;
- Welke praktische instrumenten je kunt gebruiken om de HR-actie vorm te geven;
- Hoe organisaties aan de slag zijn gegaan met deze HR-acties en positieve resultaten hebben geboekt. Voor iedere HR-actie bieden we een praktijkvoorbeeld dat een herkenbare context en probleemsituatie schetst. Zo kan je inschatten of deze actie ook in jouw organisatie zou passen.

[competentie]

[autonomie]

10.1 AUTONOMIE

Autonomie ervaren betekent voor een medewerker dat hij zijn werk met “goesting” doet. Dat kan zijn omdat de medewerker een aantal dingen kan kiezen, en / of omdat hij zich helemaal kan vinden in wat hij doet, of de dingen doet waarvoor hij het meest intrinsiek gemotiveerd is.

Meer autonomie in de job kan worden bereikt door:

- medewerkers zelf keuzes te laten maken;
- goed het belang van het werk te communiceren;
- mensen zinvolle loopbaanpaden aanbieden.

10.1.1 INSPRAAK

Wat en waarom?

Medewerkers inspraak geven, betekent dat je hen zelf (mee) beslissingen laat nemen over (delen) van hun job. Dit kan bijvoorbeeld gaan over de inhoud van hun eigen werk zoals de volgorde waarin ze hun taken af moeten werken. Het kan ook ruimer gaan: dan geef je medewerkers inspraak in de verdeling van de taken.

Medewerkers die zelf mee beslissingen kunnen maken op het werk ervaren meer arbeidsvreugde. Ze hebben minder stress en minder werkdruk en kunnen beter om met verandering. Omdat ze bijkomende groeikansen hebben zijn ze meer betrokken en breder inzetbaar. Ze worden daardoor ook minder ziek.

Wetenschappelijke bewijzen:

Een studie bij meer dan 700 medewerkers uit verschillende sectoren toont aan dat medewerkers die zelf beslissingen mogen nemen op het werk hun behoefte aan autonomie vervuld zien (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008). Recent onderzoek bij meer dan 15 000 medewerkers uit meer dan 140 organisaties in België toont bovendien aan dat inspraak bijdraagt tot meer arbeidsvreugde, zowel voor jongeren als voor ouderen. Inspraak gaat ook gepaard met minder vermoeidheid en behoefte aan herstel op het werk en een betere slaapkwaliteit. Voor alle leeftijdscategorieën geldt dat wie meer autonomie heeft, het werktempo en de hoeveelheid werk die uitgevoerd moet worden als haalbaarder ziet en minder hinder ondervindt van veranderingen op het werk. Het is trouwens opmerkelijk dat oudere medewerkers doorgaans wat meer inspraak ervaren dan jongeren (Schreurs, Van den Broeck, Notelaers, Van Der Heijden, & De Witte, 2012). Oudere medewerkers nemen immers vaak meer leidinggevende posities op dan jongeren en hebben zo formeel meer beslissingsrecht. Daarnaast hebben ouderen door hun anciënniteit vaak ook meer informele invloed op wat er gebeurt in de organisatie.

Samen met andere werkkenmerken die voortvloeien uit jobrotatie, -verruiming en -verrijking, zoals variatie en betekenisvolheid van de taak, is autonomie ook belangrijker voor de motivatie van ouderen dan voor de motivatie van jongeren (Boumans, de Jong, & Janssen, 2011). Uit de gegevens van de PSYCONES-studie blijkt variatie trouwens zowel in België als in Zweden - waar veel meer oudere medewerkers aan de slag zijn - bij te dragen tot de tevredenheid en de betrokkenheid van medewerkers (Claes & Van de Ven, 2008).

Wat de gevolgen voor de organisatie betreft, vonden Oude Hengel, Blatter, Geuskens, Koppes, en Bongers (2012) in hun steekproef van ongeveer 6000 medewerkers uit de bouwsector dat autonomie ervoor kan zorgen dat medewerkers het gevoel hebben dat ze nog tot hun pensioenleeftijd willen én kunnen werken. Het onderzoek van Leijten, van den Heuvel, Ybema, Robroek, en Burdorf (2013) sluit hierbij aan. Zij volgden gedurende langere tijd meer dan 12 000 Nederlandse medewerkers tussen 45 en 64 jaar. Zij vonden dat autonomie ervoor zorgt dat oudere medewerkers met vaak voorkomende musculoskeletale of psychosociale klachten zich minder ziek melden.

Praktische Instrumenten:

Hoe kun je je oudere medewerkers meer inspraak geven? Dat kan zowel in hun eigen job als over jobs heen.

1. Individueel maatwerk

Om de inspraak of regelruimte in de job van de medewerker te vergroten is het goed te weten wat medewerkers nu al zelf beslissen in hun job en wat voor hen wordt beslist. Waar willen de medewerkers meer inspraak in? De volgende vragen helpen zicht te krijgen op hoe je de inspraak van de medewerkers kunt vergroten.

Kunnen medewerkers ...

- **zelf hun uren bepalen?** Hoe is de start of het einde van de werkdag geregeld, de pauzes, de lunchbreak, ... Moet iedereen op hetzelfde moment beginnen? Of mogen medewerkers bijvoorbeeld tussen 8 en 9 uur zelf kiezen wanneer ze beginnen? Afhankelijk van hun keuze mogen ze dan eindigen tussen 5 en 6. Welke afspraken zijn nodig opdat dit mogelijk zou zijn?
- **zelf beslissen hoe snel ze werken?** Wanneer moet het werk klaar zijn? Geef je veel tussentijdse deadlines of mogen medewerkers zelf het tempo bepalen?
- **zelf de volgorde van taken kiezen?** Krijgen medewerkers een strak actieplan of mogen ze zelf kiezen wanneer ze aan welke taken werken, zolang het werk aan het einde van de week maar gedaan is?

■ **zelf de methode van werken bepalen?** Medewerkers hebben door hun ervaring vaak flink wat kennis opgedaan over hoe het werk het snelst of best wordt gedaan. Laat je je medewerkers deze kennis gebruiken?

■ **zelf problemen oplossen?** Kan je medewerkers in team laten werken en teamverantwoordelijkheden geven? Zo verlaat je de logica van de individuele takenlijsten, het naar elkaar kijken of het naast elkaar werken én geef je medewerkers meteen inspraak.

2. Over jobs heen: de inzetbaarheidsmatrix of fleximatrix

Om medewerkers inspraak te geven over de grenzen van hun eigen job heen vertrek je vanuit de basis: niet de jobs van de medewerkers, maar wel de taken die ze hebben. Hiervoor maak je gebruik van de inzetbaarheidsmatrix of fleximatrix. Op de verticale as van het rooster komen de taken. Op de horizontale as komen de medewerkers. In een kleine organisatie kan je deze matrix opmaken voor alle medewerkers. In een grotere organisatie neem je teams of combineer je mensen uit verschillende teams.

Dit is een voorbeeld van een inzetbaarheidsmatrix voor magazijnmedewerkers:

Taken		John	Dieter	Tinne
Vorbereidende taken	Dagplanning maken	X		
	Verdeling transportmiddelen (heftruck, transpalet)	X		
Ontvangst goederen	Retourgoederen aannemen		X	
	Retourgoederen administratief afhandelen	X		
Lossen van goederen	Lossen van vrachtwagen		X	
	Wegzetten van goederen		X	
Controleren van goederen	Schade aan de goederen opmeten			X
	Locaties controleren van goederen			X
	Goederen inpakken		X	
	Goederen van barcode voorzien			X
	Goederen controleren op gewicht			X
	Vorraden registeren			X
Laden van goederen	Klaarzetten van goederen		X	
	Registreren van goederen			X
	Vrachtwagen inladen		X	
Onderhoud	Onderhoud transportmiddelen		X	
	Onderhoud scanners	X		
	Onderhoud magazijn		X	

Vanuit dit overzicht kan je aan de slag. Er zijn verschillende mogelijkheden:

■ **jobrotatie:** medewerkers verschuiven over verschillende jobs (job of functie = een groep van taken). Tinne zou de ene week bijvoorbeeld haar oude job kunnen uitoefenen en de andere week die van Dieter.

Welke taken worden nu door welke medewerker uitgevoerd? Zijn er taken die over de medewerkers zouden kunnen verschuiven? Ga met je medewerkers rond de tafel zitten en bespreek volgende vragen:

- Welke taken zitten er in je takenpakket?
- Zie je mogelijkheid om af en toe taken uit te wisselen met andere collega's? Zo ja, onder welke voorwaarden? Moet er bijvoorbeeld extra opleiding zijn, afspraken over werkuren, ...?

■ **jobuitbreiding:** medewerkers krijgen extra taken die ongeveer even moeilijk zijn als de taken die ze nu al doen. Tinne zou in het voorbeeld het inpakken van de goederen op zich kunnen nemen en daarmee haar eigen takenpakket uitbreiden. Zo wordt Dieters takenpakket minder zwaar.

Welke taken zouden kunnen verschuiven van de ene medewerker naar de andere? Laat je medewerkers in groep zelf zo'n matrix invullen. Elke medewerker kan daarvoor de volgende vragen beantwoorden, bijvoorbeeld aan de hand van aparte kolommen:

- Welke taken doe je graag?
- Welke taken wil je behouden?
- Welke taken ben je liever kwijt?
- Welke taken van de collega's kan je doen?
- Welke taken van collega's zou je willen opnemen?

Geef bijzondere aandacht aan je oudere medewerkers in het verhaal: welke taken zien zij niet meer of moeilijker zitten? Zijn er andere taken die ze er graag bijnemen?

■ **Jobverrijking:** medewerkers krijgen extra taken die moeilijker zijn of meer verantwoordelijkheid vragen. Zowel Dieter als Tinne zouden bijvoorbeeld de dagplanning kunnen opmaken en daarmee verantwoordelijkheid van John kunnen overnemen. Meer informatie over hoe dit concreet kan, staat ook in de praktijkvoorbeelden.

■ **Flexiwerk:** verschillende medewerkers zijn verantwoordelijk voor eenzelfde taak, en kunnen voor elkaar inspringen. Dieter zou bijvoorbeeld op dagen dat John er niet is, kunnen instaan voor het onderhoud van de scanners.

Wie kan er samen verantwoordelijk zijn voor welke taken?

Je kunt je medewerkers betrekken in het opstellen van een fleximatrix:

- Lijst de verschillende taken van de medewerkers op.
- Welke verantwoordelijkheden zouden je medewerkers kunnen opnemen?
- Welke taken willen ze opnemen?
- In welke verantwoordelijkheden zouden ze kunnen groeien?
- Welke teams kan je maken?

QUICK WIN

“
Laat medewerkers in kleine werkgroepjes voorstellen uitwerken die de werking van de organisatie verbeteren.”

3. Werknemers zelf aan de slag: job crafting

Medewerkers zorgen er vaak spontaan voor dat het werk vlotter verloopt, aangenamer en boeiender wordt, zonder dat ze hiervoor overleg plegen met hun leidinggevende: ze vragen bijvoorbeeld raad aan collega's, organiseren zelf hun werkplek en gaan nieuwe uitdagingen aan. Dergelijke 'job crafting' toelaten is belangrijk. Je kan het zelfs stimuleren door je medewerkers bewust te maken van de mogelijkheid van job crafting en hen hierover ervaringen te laten uitwisselen.

Let wel: de mensen die met job crafting aan de slag gaan om hun job nog meer passend te maken zijn de meest gemotiveerde medewerkers. Voor velen is job crafting geen evidente stap die ze zomaar kunnen zetten.

Zelf aan de slag:

Welke taken die meer verantwoordelijkheid vragen kun je verdelen? Hiervoor betrek je de leidinggevende in de matrix. Ga dan met je medewerkers in overleg:

- Welke taken heeft de leidinggevende?
- Welke taken zou hij of zij kunnen delegeren?
- Welke medewerker heeft daar de capaciteiten voor?
- Welke medewerker zou dit kunnen leren?
- Welke medewerker zou hierin interesse hebben?

Betrek ook je oudere medewerkers in het verhaal: hoe kan je ook hen meer verantwoordelijkheid geven?

TIPS

✓ Leidinggevendens moeten geen antwoord hebben op elk probleem: leg het probleem eens terug bij de medewerkers, zodat de groep met een oplossing moet komen. Zo worden de medewerkers ook voor hun verantwoordelijkheid geplaatst.

✓ Je kan je medewerkers deze matrix geven en aanvullen met kolommen: welke taken kan je? In welke taken heb je interesse? Voor welke taken heb je een bijkomende opleiding nodig?

PRAKTIJKVOORBEELD - inspraak en jobverrijking

Organisatie: Best Travel

Activiteit: Best Travel is een gespecialiseerde reisorganisatie, bekend onder de merknamen Aussie Tours, Africa Tours en Latin Tours. Het bedrijf telt 13 medewerkers, allemaal bedienden.

Titel: Grotere betrokkenheid door inspraak en jobverrijking

Probleemstelling / Context

De laatste jaren heeft Best Travel al duidelijk stappen gezet om de inspraak van de medewerkers te vergroten. De zaakvoerder wil medewerkers meer aan de organisatie binden zodat ze langer met goesting blijven werken voor de organisatie en hun kennis en ervaring niet verloren gaan.

In overleg met de medewerkers en met behulp van een externe adviseur werd in een eerste fase een analyse gemaakt van de belangrijkste pijnpunten binnen de organisatie. Er werd bijvoorbeeld werk gemaakt van een duidelijke missie en visie, waarbij betrokkenheid van de medewerkers bij beslissingen centraal stond. In een tweede fase werden er bijkomende stappen gezet naar meer zelfsturing bij de medewerkers.

Oplossing

Met behulp van een zogenaamde fleximatrix werden aanwezige en nodige competenties in kaart gebracht. Op basis daarvan worden taken verdeeld en verantwoordelijkheden toegewezen. Het instrument is voor de zaakvoerder een hulpmiddel om blijvend oog te hebben voor een brede inzetbaarheid van medewerkers. Dat zorgt voor meer afwisseling in het werk, maar ook voor het borgen van kennis in de onderneming.

Delegeren van verantwoordelijkheden is meer dan verantwoordelijkheden verdelen. Beslissingen in verband met de onderneming werden al langer in groep genomen, maar nu wordt telkens ook de eindverantwoordelijkheid toegekend aan een bepaalde medewerker. Daarbij wordt rekening gehouden met de wensen, competenties en talenten van de medewerkers. Verlof wordt nu ook door medewerkers zelf geregeld.

Resultaat

De zaakvoerder ervaart heel wat positieve effecten, zowel voor de onderneming als voor de medewerkers. Zo ervaart ze een betere dienstverlening naar de klanten: meer flexibiliteit, meer continuïteit,...

Door een brede inzetbaarheid van medewerkers krijgt elke klant een continue en kwaliteitsvolle dienstverlening. Er is een positief effect op het verloop van de medewerkers. Medewerkers tonen meer betrokkenheid en hebben meer mogelijkheden om werk en privé op elkaar af te stemmen. De zaakvoerder stelt zelf meer ademruimte te hebben om zich te richten op de visie en strategie van de onderneming.

10.1.2 COMMUNICATIE

Wat en waarom?

Goede communicatie is belangrijk. Je kan medewerkers alleen motiveren als ze begrijpen waar de organisatie naar toe wil en hoe hun dagelijkse werk past in dat grote geheel.

Wetenschappelijke bewijzen:

Leidinggevend en die goed de missie, visie en gemeenschappelijke doelstellingen communiceren naar hun medewerkers, zorgen ervoor dat hun medewerkers hun behoefte aan autonomie kunnen vervullen (Kovjanic, Schuh, Jonas, Van Quaquebeke, & Van Dick, 2012). Om het effect van communicatie voor de medewerkers verder te onderzoeken, voerden Kooij, Jansen, Dijkers, & Lange (2010) een meta-analyse rond de impact van HR-acties op oudere medewerkers uit. Zij analyseerden dus alle studies die gepubliceerd zijn rond HR en oudere medewerkers. Op basis van de 83 gevonden studies in een totale steekproef van meer dan 52 000 medewerkers komen ze tot robuuste conclusies. Zo vonden ze bijvoorbeeld dat een goede communicatie de tevredenheid en betrokkenheid van alle medewerkers verhoogt. Dit positieve effect van communicatie op tevredenheid is trouwens nog sterker voor oudere dan voor jongere medewerkers.

Praktisch instrument:

Communicatie ontstaat wanneer een boodschapper een boodschap zendt via een bepaald kanaal naar de ontvanger. Om een goede communicatie op te zetten, moeten de zender, de boodschap, het kanaal en de ontvanger dus goed op elkaar afgestemd zijn. Neem dus de tijd om al deze facetten te bestuderen en helder uit te werken alvorens je begint te communiceren.

1. De 5W's (wat, waarom, wie, waar, wanneer)

Met welke aspecten dien je rekening te houden?

- **De boodschap (wat & waarom):** Wat wil je communiceren? Waarom?
 - Op welk niveau wil je communiceren? Gaat het over:
 - ▶ **Organisatiegebonden informatie:** bijvoorbeeld over de missie, visie en waarden of over de (financiële) stand van zaken, veranderingen en toekomst van de organisatie, over het beleid in termen van arbeidsveiligheid, milieu, ..
 - ▶ **Functiegebonden informatie:** bijvoorbeeld in het kader van de veiligheids- of kwaliteitsvoorschriften, functieomschrijving, opleiding,...
 - ▶ **Persoonsgebonden communicatie:** bijvoorbeeld over het arbeidsreglement, evaluatie- of loopbaangesprekken.
 - Wat wil je bereiken met je communicatie?
 - ▶ **Inspireren** met een boeiend toekomstbeeld?
 - ▶ **De coördinatie** van verschillende taakgroepen of afdelingen op elkaar afstemmen?
 - ▶ **De sfeer** in de organisatie verbeteren?
 - ▶ **Beslissingen onderbouwen** en uitleggen wat je ermee wilt bereiken?
- **De zender (wie):** wie moet welke boodschap uitzenden?
 - Moet de boodschap van het management komen? Het management van welk niveau? Kan een medewerker de boodschap overbrengen?
 - Is een expert nodig om de boodschap te vertellen? Wordt deze expert extern ingehuurd (bv. een consultant,...) of neemt iemand binnen de organisatie de expertrol op zich (bv. een projectleider)?
- **De ontvanger (wie):** wie moet de boodschap krijgen?

Wordt de boodschap intern of extern uitgestuurd? Is de boodschap bedoeld voor bepaalde afdelingen, werkgroepen of bepaalde medewerkers? Moet de boodschap vertrouwelijk blijven? Opdat je boodschap goed zou aankomen, pas je jouw communicatie best aan voor de verschillende doelgroepen. Vertrek vanuit de informatie waar de ontvanger nood aan heeft.
- **Het kanaal (waar):** Er zijn verschillende kanalen, gaande van Twitter, Facebook, een webpagina tot een blog, intern krantje, personeelsblad, posters, nota's, e-mails, infovergaderingen, Post-Its,... Bij de keuze van het kanaal kan je rekening houden met volgende criteria:
 - Spreek je liefst face to face, bijvoorbeeld in kleine workshops of mag het vrij algemeen, bijvoorbeeld aan de hand van posters?
 - Moet de boodschap actief ontvangen worden op een infovergadering of is het voldoende als ze passief beschikbaar is,

bijvoorbeeld op de website?

- Hoe snel moet de boodschap verspreid worden? Twitter is razend-snel, een driejaarlijkse nieuwsbrief vraagt wat meer geduld.
 - Hoe lang mag het duren? Een Facebookbericht is relatief snel gelezen. Een infovergadering heeft zijn tijd nodig.
 - Kies je voor beproefde methoden zoals een standaardmail of mag het creatiever, zoals in een flashmob of een schattenjacht om je boodschap te brengen?
 - Welke technologie wil je gebruiken? Verspreid je de informatie via sms? Of mag het met een brief? Houd in de keuze van de technologie ook rekening met de mogelijkheden van de medewerkers. Niet iedereen heeft een computer, laat staan een smartphone.
 - “Talk the talk” en “walk the walk”: zorg ervoor dat het management en de leidinggevenden onder woorden brengen waar de organisatie mee bezig is. Daarnaast moeten ze ook hun woorden omzetten in daden. Dat komt de oprechtheid ten goede.
- **Tijd (wanneer):** Wanneer communiceer je? Liever teveel en te snel, dan te weinig te traag. Geruchten en roddels verspreiden zich snel!

QUICK WIN

“

Eén en dezelfde kantine voor iedereen, dit optimaliseert de communicatie.

”

QUICK WIN

“

Maak de werkgroepen breed kenbaar in de organisatie, bijvoorbeeld door posters op te hangen, informatie te delen op het intranet, het krantje of de Facebookgroep van de organisatie, zo weten medewerkers wat er staat te gebeuren en misschien willen ze zelfs meewerken!

”

TIPS

- ✓ Begin met algemene informatie die je aan iedereen verspreidt. Daarna volgt een follow-up die meer gericht is, concretere informatie omvat en aangeeft wie wat moet doen.
- ✓ Wees duidelijk, open en eerlijk. Je verbloemt de boodschap best niet. Bij een duidelijke boodschap kunnen medewerkers denken aan de volgende stap, bij onduidelijke communicatie blijft men in het ongewisse, wat voor veel onzekerheid zorgt.
- ✓ Herhaal je boodschap.
- ✓ Werken met medewerkers met een andere thuistaal vraagt dat je jouw taalgebruik binnen jouw organisatie toegankelijker maakt. Je vindt daar meer info over op www.talentontwikkelaar.be/diversiteitsbeleid-kansengroepen-diversiteit-talent/toegankelijker-taalgebruik-binnen-organisaties
- ✓ Onderschat de impact van interactiemomenten niet. Zo kunnen medewerkers hun specifieke vragen stellen, waardoor jij ook meer zicht krijgt op wat er leeft.

Vaak is het belangrijk je communicatie op te breken in verschillende stappen. Onderstaand rooster kan je hierbij helpen, met daarin een voorbeeld voor hoe de communicatie rond een tevredenheidsonderzoek onder het personeel er kan uitzien.

WAT (inhoud)	WAAROM (doel)	DOOR WIE (zender)	VOOR WIE (ontvanger)	HOE (kanaal)	WANNEER (tijd)
Warm up	Iedereen mee krijgen	Directie	Al het personeel	Flashmob om aandacht te vestigen op het thema	week 1
Uitleg over het waarom, wat & hoe	Duidelijkheid creëren en zorgen wegnemen	Projectgroep	De betrokken afdelingen	Infovergadering	week 2
Algemene introductiebrief	Duidelijkheid creëren en participatie verhogen	Externe preventiedienst	De potentiële deelnemers	E-mail	week 3
Uitnodiging en link naar de vragenlijst	Deelname aan onderzoek	Externe preventiedienst	De potentiële deelnemers	E-mail	week 3
Herinneringen	Deelname aan onderzoek versterken	Externe preventiedienst	De potentiële deelnemers	SMS	week 4-5
Afronding bevraging / meting	Deelnemers bedanken + informeren over verdere gang van zaken	HR	Al het personeel	Poster (bijvoorbeeld met responsgraad + verder overleg)	week 6
Eerste terugkoppeling	Inzicht in de resultaten van het onderzoek en selectie actiepunten	Externe preventiedienst	Management	Vergadering	week 10
Uitwerking	Opstellen actieplan	Externe preventiedienst	Projectgroep	Workshop	week 12
Actieplan communiceren	Duidelijkheid scheppen in de toekomst	Management en projectgroep	Alle personeelsleden	Infovergadering	week 24

TIP

- ✓ Bespreek de verschillende loopbaanmogelijkheden tijdig met al je medewerkers, niet alleen met de oudere. Op die manier voorkom je dat mensen gedemotiveerd raken.

10.1.3 EEN ZINVOL LOOPBAANAABOD

Wat en waarom?

Welke loopbanen zijn er mogelijk in je organisatie? Moet er altijd sprake zijn van promotie? Of kan er creatiever gezocht worden naar mogelijke carrièrepaden? Het is belangrijk dat er voldoende transparantie bestaat over de effecten van de keuze voor een bepaald pad. Welke impact heeft een lichtere functie bijvoorbeeld op het loonpakket van de medewerker? Medewerkers hier een goed zicht op geven helpt hen om met goesting aan de slag te blijven. Mensen blijven immers spontaan langer werken als ze bewust een job kiezen die ze graag doen en waar ze goed in zijn.

Wetenschappelijke bewijzen:

Medewerkers kunnen hun behoefte aan autonomie bevredigd zien wanneer ze zeker zijn over het behoud en de kwaliteit van hun job (Van den Broeck et al., 2014) of goed gemotiveerd zijn voor het werk dat ze moeten doen (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010). Onderzoek bij bijna 6000 Vlaamse medewerkers toont aan dat medewerkers zich autonoom voelen wanneer ze het gevoel hebben dat hun werkgever bekommerd is om hun carrière (Marescaux, De Winne, & Sels, 2013).

Onderzoek bij managers geeft aan dat zij transparantie in carrièrepaden naar voor schuiven als een manier om oudere medewerkers langer aan de slag te houden (Claes & Heymans, 2008). De meta-analyse van Kooij en collega's (2010) doet trouwens besluiten dat promotie minder geschikt is om oudere medewerkers meer betrokken te maken bij de organisatie. Promotie zorgt er wel voor dat oudere medewerkers meer tevreden zijn, meer dan wat het geval is bij jongere medewerkers (Kooij et al., 2010). Demotie, het krijgen van een job met minder verantwoordelijkheid, moet met de nodige voorzichtigheid gebeuren maar blijkt wel positieve effecten te hebben bij oudere medewerkers wanneer ze kunnen verschuiven naar een fysiek minder vermoeiende job (Josten & Schalk, 2010). Horizontale promotie heeft daarentegen wél positieve effecten. Zo kunnen ze de vermoeidheid van oudere medewerkers verlagen (Josten & Schalk, 2010).

Praktische instrumenten:

Welke loopbanen kunnen medewerkers volgen in jouw organisatie? Hoe kan je hen hierin begeleiden? Om dit te weten te komen, kan je volgende stappen volgen:

1. Het organigram

- Welke jobs zijn er in jouw organisatie? En hoe zijn die georganiseerd? Maak het organigram op van je organisatie.
- Wat kenmerkt deze jobs? Wat zijn de gelijkenissen? Wat zijn de verschillen? In de praktijkvoorbeelden vind je hiervoor meer inspiratie. Je kan hierbij denken aan:
 - **locatie:** binnen- of buitenwerk, verschillende afdelingen, verschillende locaties, ...;
 - **tijd die besteed moet worden:** voltijds of deeltijds, ploegensysteem of niet, ...;
 - **niveau:** bv. werkdruk, verantwoordelijkheid, complexiteit, ...;
 - **interesses en competenties;**
 -
- Welke keuzes kun je medewerkers laten maken? Wat is hun voorkeur voor elk van de kenmerken?
- Welke trajecten zijn voor de medewerkers mogelijk? Onder welke voorwaarden?
- Welke implicaties hebben deze keuzes? Kan je simulaties maken die een zicht geven op de gevolgen van de keuzes van vandaag op de loopbaan van de medewerkers in je organisatie?

2. De opties

Houd rekening met de volgende mogelijkheden in deze simulaties:

- **verticale promotie:** de medewerker krijgt een job hoger in het organigram, met meer verantwoordelijkheden;
- **horizontale promotie:** de medewerker krijgt een gelijkwaardige job in het organigram. Deze job vraagt andere kennis en vaardigheden, maar een zelfde niveau van verantwoordelijkheden;
- **demotie of loopbaanombuiging:** de medewerker krijgt een job lager in het organigram, met minder verantwoordelijkheden.

Eerlijkheid is belangrijk in het maken van loopbaankeuzes: medewerkers moeten eerlijk zijn tegenover zichzelf over wat ze zich in de toekomst zien doen. Jij moet eerlijk zijn in wat je (nog) voor hen mogelijk ziet.

PRAKTIJKVOORBEELD - een zinvol loopbaanaanbod

Organisatie: KBC

Activiteit: Bank- en verzekeringssector

Titel: Zinnvolle loopbaanpaden met Minervaplan

Probleemstelling / Context

Jaarlijks wordt een dertigtal KBC'ers 62 jaar. Over vijf jaar zijn er dat 300 per jaar. Over tien jaar zelfs 500. Om deze grote groep ouder wordende KBC-medewerkers aan boord te houden én te motiveren, ontwikkelde KBC het Minerva-plan.

Oplossing

Dankzij dit eindeloopbaanplan kunnen oudere KBC'ers voortaan kiezen uit vijf loopbaanpaden. Elk van deze loopbaanpaden of 'tracks' is gebaseerd op een combinatie van arbeidsregimes en functieniveaus.

Basis ervan is de i-Deal, een gepersonaliseerde overeenkomst tussen de medewerker en KBC. Bij het opstellen van de i-Deal zijn vier parameters bepalend: interesse, functieniveau, arbeidsregime en loopbaanduur.

In overleg met hun leidinggevende kiezen medewerkers zelf een loopbaanpad dat optimaal beantwoordt aan hun verwachtingen. De keuze van de loopbaanpaden is vrij en individueel. Track 5 is de meest radicale optie. Wie dit loopbaanpad kiest, kan met een arbeidsovereenkomst van KBC bij een andere organisatie dan KBC aan de slag.

KBC stelt vijf evenwaardige trajecten of "tracks" voorop:

Track 1: verder werken op dezelfde wijze en/of de carrière nog verder uitbouwen;

Track 2: minder werken;

Track 3: lichter werken;

Track 4: minder én lichter werken;

Track 5: elders werken.

Bij Track 5 geeft de medewerker om zijn expertise buiten KBC te willen aanwenden, maar met behoud van de KBC-werkzekerheid. Vervolgens wordt er transparantie ingebouwd over de effecten van de keuze die bijvoorbeeld een lichtere functie op het loonpakket van de medewerker heeft.

KBC biedt zijn medewerkers een simulatietool aan waar de betrokkenen in alle discretie de impact van een functiewissel kunnen simuleren.

KBC doorbreekt hiermee ook een taboe met betrekking tot de beroepsloopbaan. Promotie geldt nu vaak als de norm. Demotie kan nochtans even relevant zijn: het is vaak een zinnvolle weg om de laatste fase van die loopbaan een inhoudelijk nieuw elan te geven en eventueel ook tijd en ruimte vrij te maken voor andere interesses.

Omdat niet iedere medewerker een duidelijk toekomstbeeld voor ogen heeft, is het belangrijk dat ook de leidinggevende in het ganse proces zeer actief wordt betrokken. Op die manier kan KBC de expertise van zijn oudere medewerkers nog beter benutten en hen tegelijkertijd een motiverend en realistisch toekomstperspectief bieden.

Resultaat

Het Minervaplan kent een groot succes bij de medewerkers.

Enkele van deze tracks (2 & 4) worden echter vandaag gekoppeld aan de tijdskredietregelgevingen die door de overheid worden aangeboden. De huidige mogelijke wijzigingen in deze regelgeving hebben wel een impact op de attractiviteit van deze keuzes.

Het voor België innovatieve Minerva-plan bewijst eveneens dat er juridische barrières uit de weg moeten worden geruimd, zodat het mogelijk wordt dat medewerkers over de grenzen van hun eigen onderneming kunnen tewerk gesteld worden zonder hun werkzekerheid bij KBC te verliezen.

10.2 VERBINDING

Verbinding ervaren betekent voor een medewerker dat hij zich goed voelt bij collega's en organisatie. Hij voelt zich deel van een team en heeft het gevoel dat teamleden hem respecteren en aandacht hebben voor wat hij zegt. Verbinding komt tot uiting in:

- een inclusieve sfeer op het werk;
- de relatie met collega's;
- de relatie met de direct leidinggevende.

10.2.1 DE INCLUSIEVE ORGANISATIE

Wat en waarom?

Een aantrekkelijke organisatie uitbouwen waarin iedereen zich goed voelt, is een hele uitdaging. Die 'iedereen' is immers diverser dan ooit. Hoe maak je de organisatie zo goed dat iedereen zich thuis voelt, ongeacht zijn achtergrond?

Een organisatiecultuur waarin iedereen zich thuis voelt, kan je bekomen door een diversiteitsbeleid. Een diversiteitsbeleid waardeert verschillen. Het helpt om nieuw talent binnen te halen, een grotere creativiteit en flexibiliteit te ontwikkelen, een betere dienstverlening naar klanten uit te bouwen en een sterk imago te ontwikkelen.

Wetenschappelijke bewijzen:

Een beleid hebben waar oudere medewerkers aan bod komen is nog onvoldoende. Binnen een beleid is het vooral belangrijk dat medewerkers zich welkom voelen (Mor Barak, 1999). Medewerkers het gevoel geven dat ze welkom zijn, kan vanuit verschillende delen van je organisatiebeleid. Vansteenkiste en collega's (2007) toonden bijvoorbeeld in een representatieve steekproef van de Belgische bevolking aan dat wanneer medewerkers extrinsiek georiënteerd zijn, ze minder energiek en toegewijd zijn en meer uitputting ervaren. Dergelijke medewerkers zijn ook sneller van plan om de organisatie te verlaten. Het is niet alleen belangrijk dat oudere medewerkers aan bod komen in het beleid, ze moeten zich écht thuis voelen (Mor Barak, 1999).

Medewerkers het gevoel geven dat ze welkom zijn, kan vanuit verschillende delen van je organisatiebeleid. Organisatie-waarden staan centraal in het organisatiebeleid. Organisaties waar intrinsieke waarden leven stellen persoonlijke ontwikkeling, goede relaties en een bijdrage leveren aan de samenleving voorop. Organisaties die extrinsieke waarden naar voor schuiven hechten daarentegen belang aan status, macht en financieel succes. Van den Broeck en collega's (2014) toonden aan dat organisaties die inzetten op intrinsieke waarden de inzetbaarheid van hun medewerkers versterken: medewerkers zien dan vooral intern andere loopbaanmogelijkheden. Organisaties die extrinsieke waarden voorop stellen verminderen daarentegen de inzetbaarheid van hun medewerkers. Soortgelijke positieve effecten van de intrinsieke waarden werden ook gevonden in de meta-analyse van Hartnell, Ou, en Kinicki (2011). Deze onderzoekers tonen aan dat waarden waarin de zorg voor medewerkers centraal staan, samengaan met meer tevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Zeker voor ouderen zijn intrinsieke waarden een sterke motivator (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010).

Praktisch instrument:

1. Het 7S-model

Diversiteit komt niet toevallig tot stand, maar heeft een specifiek beleid nodig. Om een dergelijk beleid op te zetten, kan je het 7S-model van McKinsey volgen:

- **Strategie** gaat over de doelen van de organisatie en hoe ze die wil bereiken. Is je personeelsbestand diverser geworden door het aanbod op de arbeidsmarkt of probeer je er ook je voordeel uit te halen? Rekruteer je bewust oudere medewerkers omwille van hun eigenheid, bijvoorbeeld omdat ze een sterkere betrokkenheid hebben bij de organisatie of omdat je klanten het aange-naam vinden om geholpen te worden door leeftijdsgenoten? Hoe past het aanwerven en behouden van oudere medewerkers in

jouw strategie? Om hierop een zicht te krijgen, kun je nadenken over je:

- **Missie:** Wat is de bestaansreden van de organisatie. Wat is haar toegevoegde waarde?
- **Visie:** Welk lange termijnperspectief streven we na? Hoe passen oudere medewerkers hierin?

■ **Structuur** is de manier waarop de organisatie is georganiseerd om haar doelen te bereiken. Het gaat over de functies of rollen die mensen hebben, werkgroepen die de werking ondersteunen, ... Hoe krijgt diversiteit rond leeftijd een plaats in de structuur van jouw organisatie? Heeft iemand de rol om te waken over het diversiteitsbeleid? Is er bijvoorbeeld duidelijk afgesproken wie verantwoordelijk is voor het afnemen van loopbaangesprekken? Wie waakt er over dat beslissingen niet discrimineren tussen medewerkers van verschillende leeftijden?

■ **Systemen** zijn het geheel aan werkwijzen en procedures die gevolgd worden binnen de organisatie om haar werking te ondersteunen. Verschillende systemen zijn belangrijk met het oog op oudere medewerkers. In welke mate helpen volgende systemen en processen je om oudere medewerkers te behouden en te stimuleren?

QUICK WIN

“

“Spreek je jaarlijkse personeelsfeest jong én oud aan?”

”

• **Rekrutering en selectie:**

- Neem je oudere medewerkers aan? Het is belangrijk dat oudere sollicitanten zich welkom voelen. Dit kan bijvoorbeeld wanneer je in je vacatures een diversiteitsclausule opneemt. Deze kan er als volgt uitzien: “Onze organisatie voert een diversiteitsbeleid. We kijken naar de competenties van kandidaten, los van leeftijd, geslacht, afkomst of handicap.”
- Verspreid je vacature ruim, via verschillende kanalen (sociale media, VDAB, gespecialiseerde bureaus, via huidige medewerkers,).
- Zorg ervoor dat je selectiecommissie divers is en dat je de beslissingen baseert op valide tests. Zo vermijd je dat vooroordelen je beslissingen beïnvloeden.

• **Beloningsbeleid:**

- Zijn de procedures die je volgt in het loonbeleid duidelijk voor iedereen?
- Geef je anciënniteitstoelagen of kan je extralegale voordelen koppelen aan competenties, voor jong én oud?
- Is een jaarlijkse loonsverhoging de norm of investeer je (ook) in opleiding en duurzame tewerkstelling?

• **Onthaalbeleid:**

- Heb je een onthaalbrochure en is deze toegankelijk voor iedereen? Worden er geen stereotypes gebruikt? Spreekt ze medewerkers van alle leeftijden aan? Voelen oudere medewerkers zich ook op sociaal vlak welkom? Is er bijvoorbeeld een systeem van peterschap (zie “*relatie met directe collega’s*”)
- Ook op sociaal vlak kan je ervoor zorgen dat oudere medewerkers zich welkom voelen, bijvoorbeeld door (omgekeerd) peterschap in te bouwen (zie hieronder).

• **En ook:**

- Taaktoewijzing: hoe verdeel je de taken over medewerkers? Zie ook “*inspraak*”.
- Informatiesystemen: krijgt iedereen de nodige informatie? Zie ook “*communicatie*”.
- Loonbaan- en uitstroombesleid: welke loopbanen zijn er in jouw organisatie? Zie ook “*een zinvol loopbaanaanbod*”
- Opleidingsbeleid: krijgt jong en oud aandacht in je opleidingsbeleid? Zie ook “*kennisbenutting en -overdracht*”.
- Werk / thuis beleid: wat doe je zodat medewerkers werk en privé makkelijker kunnen combineren? Zie ook “*werkbaar werk maken*”.

■ **Significante waarden:** binnen een organisatie worden denken en doen van management en medewerkers altijd aangestuurd door bepaalde waarden. Waarden zijn dus krachtige instrumenten om de neuzen in dezelfde richting te houden én om medewerkers een houvast te geven over ‘hoe dingen hier (moeten) gebeuren’. Niet alle waarden zijn echter even motiverend. Intrinsieke waarden zoals zelfontplooiing, goede relaties aanknopen met anderen en een bijdrage leveren aan de maatschappij zijn meer motiverend dan extrinsieke waarden zoals financieel succesvol zijn en macht en status vergaren.

- Wat zijn de waarden in jouw organisatie? Zijn deze eerder intrinsiek of extrinsiek?
- De waarden veranderen lukt best wanneer medewerkers en leidinggevenden samen vorm geven aan de waarden.
 - In werkgroepen kan je samen zoeken naar de waarden die je als organisatie wil uitdragen. Welke waarden wil je behouden? Welke moeten veranderen?

- Daarna kan je medewerkers bewust maken van de nieuwe waarden, bijvoorbeeld via posters of workshops. Betrek hier zeker ook de leidinggevenden bij. Zij zijn cruciaal om de waarden uit te dragen in hun denken, gedrag en de manier waarop ze spreken over de waarden.

■ **Sleutelvaardigheden:**

Sleutelvaardigheden gaan over die competenties die cruciaal zijn voor de organisaties. Wat zijn de kerntaken van de organisatie? Hoe dragen de medewerkers van de verschillende leeftijden hier toe bij? Zijn bepaalde taken bij je oudere werknemers geconcentreerd? Hebben ze talenten die je bij andere medewerkers niet vindt? Hoe je de kennis en vaardigheden van je oudere medewerkers kan laten overdragen op je jongere geven we mee in “*relatie met directe collega’s*”.

■ **Staf:**

Staf gaat over de mensen in je organisatie. Hoe divers zijn je medewerkers?

- Zijn medewerkers van alle leeftijden vertegenwoordigd in alle lagen van de organisatie?
- Staan medewerkers positief tegenover oudere collega’s?

Meer hierover vind je onder “*relatie met directe collega’s*”.

■ **Stijl van management:**

Stijl van management gaat over hoe leidinggevenden met de medewerkers omgaan.

- Hoe kijken je leidinggevenden naar de jongere medewerkers?
- Voelen oudere medewerkers zich aangesproken door hun stijl of eerder niet?

Meer hierover vind je onder “*relatie met leidinggevende*”.

“

QUICK WINS

*“Als je een projectgroep samenstelt, zorg dan voor diversiteit.
Jonge mensen zijn sterk in “out-of-the-box” denken,
oudere medewerkers in het tactisch presenteren van vernieuwingen
en het ondersteunen van implementatie.
Grootse dingen zijn mogelijk wanneer creativiteit
gecombineerd wordt met ervaring.”*

*“Zorg dat je vertrouwenspersonen en/of leden van het CPBW een
goede weerspiegeling zijn van je personeelsbestand,
ook qua leeftijd.”*

*“Organiseer een ontbijt of frietjesdag in de week.
Zo creëer je een groepsgevoel.”*

”

TIP

- ✓ Een diversiteitsbeleid hoeft niet enkel opgezet te worden rond oudere medewerkers, maar kan ook gebruikt worden om allochtone medewerkers, vrouwen of medewerkers met een beperking zich thuis te laten voelen in de organisatie.

PRAKTIJKVOORBEELD - de inclusieve organisatie

Organisatie: British Telecom

Activiteit: Telecommunicatie

Titel: De inclusieve organisatie met actief ouderenbeleid

Probleemstelling / Context

Ook moderne informatica en telecommunicatiebedrijven zijn geïnteresseerd in oudere medewerkers. Meer dan 30% van de medewerkers bij BT is ouder dan 50 jaar. Het is dan ook belangrijk om een organisatiecultuur te hebben met een leeftijdsneutraal HR-beleid, en een HR-aanbod voor elke leeftijd.

Oplossing

BT heeft een uitgebreide waaier aan HR-acties die oudere medewerkers ondersteunen:

1. Flexibele werkmogelijkheden waarin een goed werk / thuis beleid een brede waaier aan mogelijkheden om flexibel te werken biedt: eenvoudige parttime overeenkomsten, thuiswerk, job sharing, en gebundelde uren (bv. 36 uren week op 4 dagen). Onderdeel hiervan is ook 'The Achieving the Balance portfolio'. Dit wordt aangeboden aan elke medewerker, maar speciaal voor oudere medewerkers heeft dit een grote meerwaarde.

Deze zijn:

- **wind down:** dit laat toe om meer flexibel te werken en meer persoonlijke tijd te krijgen en anderzijds laat dit toe aan de organisatie om de skills in de organisatie te houden;
- **step down:** dit laat toe om te veranderen naar rollen met minder verantwoordelijkheden, waardoor medewerkers kunnen werken in een minder stresserende omgeving;
- **time out:** dit laat toe om een loopbaanonderbreking te nemen van maximum 2 jaar;
- **helping hands:** een programma dat mensen toelaat om voor maximum 2 jaar aan een project voor een goed doel deel te nemen;
- **ease down:** laat toe om gradueel een loopbaan af te bouwen.

2. Het "Werkfit"programma stimuleert de staf van alle leeftijden om hun mentale en fysieke gezondheid te verbeteren. Zo stimuleerde het programma tal van medewerkers om overgewicht aan te pakken en zo hun algemeen welzijn te verbeteren. Sinds het succes van dit programma kon men ook andere gezondheidsproblemen aankaarten, zoals mentale gezondheid, kanker, roken, nierziekten enz...

3. Een "Career-life" planning tool ondersteunt mensen om hun loopbaan te ontwikkelen. Of ze nu 21 jaar zijn of 60 jaar. Men houdt regelmatig één-op-één gesprekken tussen een lijnmanager en zijn medewerker om het individuele ontwikkelingsplan te bespreken. Dit laat ook toe om onder managers te bespreken welke mensen in hun team bijkomende opleidingen nodig hebben om hun loopbaan verder te ontwikkelen.

BT's Career-life planning tool erkent dat mensen een leven buiten het werk hebben en eveneens dat loopbanen en loopbaanaspiraties doorheen de tijd ook veranderen. Deze tool helpt medewerkers op bepaalde veranderingen in hun leven te anticiperen en gepaste ontwikkelingsstrategieën te kiezen. 5% van de nieuwe aanwervingen zijn mensen van ouder dan 50 jaar.

Resultaat

Sinds medewerkers flexibele werkmogelijkheden krijgen aangeboden, is hun productiviteit met gemiddeld 20% gestegen en zijn ze 7% gelukkiger in hun werk. Ook het mentale en fysiek gerelateerde ziekteverzuim is gedaald met 35%. Sinds het Achieving the Balance portfolio blijven medewerkers gemiddeld langer werken dan voor het programma.

PRAKTIJKVOORBEELD - de inclusieve organisatie

Organisatie: VDAB Tongeren

Activiteit: Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding

Titel: Een innovatief organisatieklimaat

Probleemstelling/Context

In 2007 wees een intern onderzoek uit dat de organisatiecultuur zeer doel- en regelgericht was, maar weinig ondersteunend en innovatief. Omdat het management belang hecht aan flexibiliteit en innovatie, stelde men zich daarbij vragen. Hoe creëer je een klimaat waarin medewerkers ruimte krijgen om initiatief te nemen; om zelf flexibel en verantwoordelijk op vragen en situaties in te spelen?

Oplossing

VDAB Tongeren stelde zich kandidaat voor een pilootproject voor het ontwikkelen van een innovatief organisatieklimaat waar initiatief nemen, verantwoordelijkheid nemen en flexibiliteit centraal staan. Een eerste workshop met de medewerkers leverde vooral een lange lijst van klachten en frustraties op. Het resulteerde eveneens in een honderdtal ideeën over hoe het anders kon. Men selecteerde alle suggesties waar men regionaal een impact op kon hebben, en nodigde vervolgens alle medewerkers uit om mee te werken aan een van drie werkgroepen. Drie innovatieteams gingen aan de slag:

1. Flexibele werktijden en netwerkcafé: na overleg behoud van de tijdsregistratie en ombouwen van kantine naar ontmoetingsruimte voor collega's (netwerkcafé).

2. Weg met de streepjesmentaliteit: het registreren, tellen en tweemaandelijks evalueren van de vele deelprocessen werd ervaren als erg controlerend. Dit beloningsbeleid werd dan ook vervangen door meer ruimte voor zelfevaluatie. Er kwam een halfjaarlijkse evaluatie van de resultaten.

3. Cultuur: De ervaring van gebrek aan waardering werd aangepakt met een meer intrinsieke cultuur van teamwerk en leidinggeven volgens de principes van Appreciative Inquiry. Hierbij vertrekt men vanuit wat reeds goed verloopt en de talenten van de medewerkers. Leidinggevendenden kregen ook een persoonlijke coach om hen te ondersteunen bij deze verandering van organisatiecultuur en leiderschapsstijl.

Resultaat

Zowel de kernresultaten als de klantentevredenheid en de personeelstevredenheid groeiden:

- De productiviteit op basis van de uitstroom naar werk is gestegen => naast de economische hoogconjunctuur van dat moment heeft het initiatief 'Instant Focus op Werk' duidelijk een gunstig effect op het bereik van allochtone werkzoekenden;
- De tevredenheid van de klanten steeg ten opzichte van het vorige jaar met 4%. Dit was 3% meer dan voor VDAB in het algemeen;
- De resultaten van de personeelstevredenheid volgden hetzelfde patroon, maar meer uitgesproken. In vergelijking met het jaar daarvoor steeg de tevredenheid van de medewerkers met 24%!

10.2.2 RELATIE MET DIRECTE COLLEGA'S

Wat en waarom?

Collega's kunnen een echte steun zijn. Ze bieden een luisterend oor en helpen om eventuele problemen op te lossen of te verminderen. Zij vormen daarom vaak een belangrijke buffer voor werkstress. Daarnaast kunnen slechte relaties met collega's ook ontaarden in extra belasting. Denk hierbij aan de problematiek van pesten, geweld of ongewenst seksueel gedrag op het werk. Zowel taak- als mensgerichte aspecten verdienen de aandacht.

Wetenschappelijke bewijzen:

Sociale steun van collega's is cruciaal om je verbonden te voelen op het werk, zowel voor hoger als voor lager opgeleide medewerkers (Van den Broeck et al., 2010). Een van de grote obstakels voor goede relaties tussen jong en oud op de werkvloer is stereotypering.

De wereld is complex. Om alles toch wat beheersbaar te maken, delen we de wereld vaak op in groepen, en schrijven aan deze groepen specifieke kenmerken toe. Dit is stereotypering. Zo kan je jouw medewerkers zien in termen van mannen en vrouwen, jong en oud, ... Mannen krijgen vervolgens bijvoorbeeld het etiket 'sterk' opgeplakt en vrouwen 'vriendelijk'. Jong wordt dan gelijk gesteld met 'dynamisch' en oud met 'verstand'. Hoewel het mogelijk is dat vele mannen stoer zijn, en vele vrouwen vriendelijk, zijn er ook veel vriendelijke mannen en stoere vrouwen. En de ene oudere medewerker is de andere niet.

Stereotypering kan heel wat negatieve effecten met zich meebrengen. Ten eerste zorgen stereotypes ervoor dat ouderen actief worden gediscrimineerd en uitgesloten. Zo worden oudere medewerkers minder snel aangenomen, zelfs als ze voldoen aan de jobeisen (Krings, Sczesny, & Kluge, 2011). Ten tweede zien ouderen soms zelf de mogelijkheden niet meer die hun geboden worden of durven ze er niet op ingaan (De Lange & Vanderheijden, 2013). Oudere medewerkers die zich gestereotypeerd voelen zijn bijvoorbeeld minder gemotiveerd om training te volgen dan wanneer ze het gevoel hebben dat er positief naar hen wordt gekeken (Gaillard & Desmette, 2010). Ouderen die zich gestereotypeerd voelen, zullen zich tot slot dan ook slechter voelen op het werk, minder goed presteren en sneller vertrekken (Boumans, De Jong, & Vanderlinden, 2008; Gaillard & Desmette, 2010). Uit onderzoek blijkt dat oudere medewerkers niet alleen gestereotypeerd worden, maar er zelf ook stereotypes op nahouden tegenover jongeren (DuBois, 2013). Werken aan goede wederzijdse relaties tussen jong en oud is dus noodzakelijk.

Praktische instrumenten:

1. Doorbreken van stereotypes door een workshop

Als jongere en oudere medewerkers samenwerken, is het belangrijk dat jongere medewerkers ouderen niet stereotyperen. De oudere medewerker wordt dan niet meer gezien met al zijn capaciteiten en tekortkomingen, maar er wordt over hem gedacht in algemene termen die ontleend worden aan karakteristieke beelden van oudere medewerkers als groep, wat lang niet altijd een correct beeld geeft van de specifieke oudere medewerker.

Stereotypes zijn moeilijk te doorbreken. Merk je dat jongeren het lastig hebben met hun oudere collega's, organiseer je best workshops rond "verschillen in generaties". Daarin kan je volgende oefeningen doen:

Voor de groep van oudere medewerkers in het algemeen:

Denk aan drie 55-plussers in je organisatie die je waardeert en respecteert. Schrijf hun namen op en stel vragen als:

- Waarom waardeert en respecteert je hen?
- Wat zijn hun kwaliteiten?

Bediscussieer vervolgens de feiten rond de stereotypes van oudere medewerkers in tool 3 "**veranderbereidheid en -beheer**". Zie je hoe deze niet opgaan voor de 55-plussers die je voor ogen had?

Voor een oudere medewerker in het bijzonder:

Denk na over een individuele medewerker met wie je vaak in contact komt. Wat is zijn:

- **Kalender leeftijd:** Wat is de leeftijd van deze medewerker?

- **Organisatieleeftijd:** Hoeveel dienstjaren heeft hij in de organisatie en job? Welke capaciteiten heeft hij ondertussen opgebouwd?
- **Leefsituatie leeftijd:** Hoe is de familiale situatie van deze medewerker? Heeft hij een partner, (klein-) kinderen, ouders om voor te zorgen? Wat is de plaats van werk in zijn/haar leven?
- **Psychosociale leeftijd:** Hoe goed voelt deze medewerker zich in deze organisatie, team, job?
- **Functionele leeftijd:** Hoe gezond is deze medewerker: fysiek, mentaal, op emotioneel vlak?

2. De charter:

Om discriminatie te verminderen, stel je een charter op tegen leeftijdsdiscriminatie in je organisatie. Hiermee ga je het engagement aan dat je niet zal discrimineren op basis van leeftijd in je HR-beleid.

3. Jobcoaching:

Een nauwe samenwerking tussen jong en oud zorgt er ook voor dat stereotypering vermindert. Door collega's te laten samenwerken, verbeteren ook de relaties tussen jongere en oudere medewerkers. Er liggen heel wat mogelijkheden om directe collega's te betrekken bij bijvoorbeeld het onthaal en de introductie van nieuwe medewerkers, de functioneringsbegeleiding en het opleidingsbeleid, bijvoorbeeld aan de hand van (omgekeerd) peter- en meterschap, zoals uiteengezet in "**kennisbenutting en -overdracht**".

“

QUICK WINS

“Kennen medewerkers elkaar? Zet elke maand één medewerker in the picture: wie is hij of zij in 't gewone leven? Welke hobby's heeft hij of zij?”

“Iedereen wordt graag gezien. Hang een verjaardagskalender op en laat collega's een kaartje ondertekenen dat je de jarige toestuurt.”

“Echt iets speciaals te vieren? Probeer te weten te komen waarmee je een collega echt zou kunnen plezieren. Dit kan bijvoorbeeld aan de hand van de vraag naar waardering in het loopbaangesprek. Als je dat speciale cadeautje kan waarmaken is de verrassing des te groter.”

”

PRAKTIJKVOORBEELD - relatie met directe collega's

Organisatie: Proximus

Activiteit: Telecommunicatie

Titel: Optimalisatie van de relaties tussen collega's met een levenscyclus bewust HR-beleid

Probleemstelling / Context

Als één van de grootste werkgevers in België met meer dan 14.000 medewerkers, heeft Proximus een personeelsbestand waar alle leeftijdscategorieën vertegenwoordigd zijn. Vanaf 2010 werd de aandacht gericht op langer werken. De twee vragen die het hart van de discussie vormden waren: hoe kunnen we onze medewerkers langer en gemotiveerd aan het werk houden? En hoe kunnen we hun inzetbaar houden?

Deze vraag rond langer werken werd gecreëerd door verschillende factoren: een a-typische leeftijdspiramide binnen het bedrijf, een cultuur van vervroegd op pensioen gaan, en een beperkte groep van medewerkers die de volgende jaren op pensioen zullen gaan (ten gevolge van de afbouw van sociale maatregelen die vervroegde pensionering toelaten). Proximus besliste in een eerste fase (2011-2012) een project te lanceren dat zich toespitst op 50 plussers in de fysiek belastende en commerciële functies. Daaruit blijkt dat de oplossing voor het gemotiveerd en productief aan de slag houden van 50-plussers net zit in de niet-leeftijdsgelinkte HR-acties die worden aangeboden.

Oplossing

Het HR-management ging hiermee aan de slag, en organiseerde een aantal focusgroepen met medewerkers voor het optimaliseren van het HR-beleid. In een eerste fase werd gefocust op 50+ werknemers waar 9 domeinen (zoals ergonomie, werkomgeving, gezondheid,...) onder de loep werden genomen en waarvoor acties werden gedefinieerd. In een tweede fase was het uitgangspunt dat niet zozeer de leeftijd op zich onze behoeften bepaalt, maar veeleer de levensfase waarin we zitten:

- nest leavers;
- adults without kids;
- families with kids;
- families with teens;
- mediors;
- seniors.

Dit resultaat is een HR-beleid dat rekening houdt met de levenscyclus. Het doel van dit nieuw aangepast HR-beleid is op maat gesneden acties aan te bieden die passen bij de noden die mensen hebben in de verschillende levensfasen. Het resultaat van de workshops zijn acties in verschillende domeinen: flexibiliteit in werktijd en -plaats, levenslange leeropportunities, jobmobiliteit en -uitdagingen, job erkenning, welzijnsacties en verloning. Afhankelijk van de levensfase, wordt het aanbod in elk van deze acties verfijnd en extra gepromoot. Het resultaat is dat er per behoefte specifieke acties worden aangeboden in elke levensfase, maar dat mensen die vanuit een andere levensfase hier eveneens nood aan hebben niet worden geweigerd.

Resultaat

Deze nieuwe aanpak voelt niet stigmatiserend aan voor de personeelsleden van Proximus. Het is een HR-beleid dat ervoor zorgt dat oplossingen worden uitgewerkt vanuit een levensfasebewust denken en waarbij oplossingen uiteindelijk voor iedereen worden aangeboden. Het gegeven dat acties voor iedereen zijn, vermijdt wrevel. Het optimaliseert ook de directe relatie tussen medewerkers omdat er minder in termen van jong-oud gedacht en gehandeld wordt.

Er wordt getracht om een i-Deal approach aan te reiken: een aanbod dat beantwoordt aan de behoeften van het individu. In grote organisaties moet men evenwel pragmatisch te werk gaan en daarom een opdeling toepassen.

10.2.3 RELATIE MET LEIDINGGEVENDE

Wat en waarom?

De leidinggevende heeft een belangrijke invloed op zijn medewerkers. Medewerkers die zich ondersteund voelen door hun leidinggevende hebben meer werkbare jobs dan medewerkers die zich niet ondersteund voelen. Ondersteunende leidinggevers verhogen de leerkansen van hun medewerkers en maken het werk een stuk boeiender.

Ondanks dat organisaties platter worden, leeft er in België toch nog een grote machtsafstand tussen ouderen en jongeren, tussen leidinggevers en hun medewerkers. Een jongere leidinggevende kan zich daarom erg onwennig voelen als hij leiding moet geven aan medewerkers die zijn ouders hadden kunnen zijn. Werken aan de competenties van leidinggevers kan dus een brede impact hebben, ook voor je oudere medewerkers!

Wetenschappelijke bewijzen:

Wanneer een leidinggevende zijn medewerkers steunt en begeleidt, zorgt hij ervoor dat de behoefte van de medewerkers aan verbinding vervuld wordt (Lian, Lance Ferris, & Brown, 2012). Schreurs en collega's (2012) vonden in hun studie met meer dan 15 000 medewerkers dat een goede relatie met de leidinggevende bijdraagt tot meer arbeidsvreugde en minder spanning voor medewerkers van alle leeftijdscategorieën. Leidinggevers kunnen ook een belangrijke hulpbron zijn die de negatieve impact van werkstress buffert (Van den Broeck, Van Ruysseveldt, Vanbelle & De Witte, 2013).

Bijzonder is dan ook dat 45-plussers een minder goede relatie hebben met hun leidinggevers dan medewerkers die jonger zijn dan 35 jaar (Scheurs et al. 2012). Collins, Hair, en Rocco (2009) geven daarbij aan dat oudere medewerkers soms minder hoog oplopen met een leidinggevende die jonger is dan hen, wat leidt tot minder tevredenheid met de stijl van de leidinggevende. Je leidinggevende ondersteunen in het leidinggeven is dus geen overbodige luxe, al was het bijvoorbeeld maar om ook bij hen stereotypering tegen te gaan.

Praktisch instrument:

1. Trainen in communicatie

Je leidinggevers trainen in coachend leidinggeven, feedback geven en ontvangen, en goede communicatie is essentieel (zie ook "*inspraak en jobverrijking*"). Oudere medewerkers zijn immers – meer dan jongere medewerkers – gericht op het mogen uitoefenen van betekenisvolle taken en goede relaties aanknopen. Dat kan alleen als de leidinggevende goed communiceert.

■ **Leidinggeven met een (groot) leeftijdsverschil** vraagt om een bijzonder aanpak. De volgende aandachtspunten zijn cruciaal:

- **Toon respect:** Luister eerst naar je oudere medewerkers en erken hun expertise en ervaring vooraleer je oplossingen biedt voor een probleem. Beroep doen op de verantwoordelijkheid van medewerkers werkt, zeker bij oudere medewerkers.
- **Bespreek de relatie:** bespreek met de oudere medewerker hoe hij jullie relatie ziet. Vindt hij het leeftijdsverschil vervelend? Hebben jullie beide het gevoel dat je elkaars ervaring en kennis respecteert? Maak afspraken hoe je met elkaar verder gaat.
- **Let op voor negatieve stereotypen:** geef leiding aan deze specifieke medewerker, en probeer los te komen van stereotypen (zie "*relatie met directe collega's*") en in "*tool 3: iedereen mee - veranderingsbereidheid en -beheer*").
- **Geef leiding:** wees ook niet te bezorgd om het leeftijdsverschil en laat je oudere medewerkers niet aan hun lot over. Zo'n laissez-faire leiderschap zorgt ervoor dat medewerkers niet weten waar ze aan toe zijn en zorgt voor stress.

“

QUICK WINS

“Ploegleiders kunnen (oudere) medewerkers stimuleren en ondersteunen in het anticiperen van problemen door sneller en rechtstreeks feedback te geven over hun prestaties.”

“Creëer een open aanspreekcultuur: gebruik voornamen, houd een open deur politiek, zorg ervoor dat medewerkers weten dat ze bij je terecht kunnen.”

“Maak er als manager een gewoonte van om wekelijks met 5 à 6 medewerkers te lunchen en het te hebben over wat hen bindt en boeit in het vak. Kies daarbij voor een mix aan deelnemers, qua leeftijd, functie en achtergrond. Zo kunnen ook vooroordelen over elkaar op informele manier besproken worden.”

”

PRAKTIJKVOORBEELD - relatie met leidinggevende

Organisatie: GTB

Activiteit: Gespecialiseerde Trajectbepaling en –Begeleiding. De vzw wil personen met een arbeidshandicap begeleiden naar werk.

Titel: Relatie medewerker-leidinggevende optimaliseren door een coachende leiderschapsstijl.

Probleemstelling/Context

De vzw wil personen met een arbeidshandicap begeleiden naar werk. In 2008 is GTB ontstaan als gevolg van een fusie van de vijf Vlaamse regionale ATB-diensten. De nieuwe bestuurders hebben deze gelegenheid aangegrepen om samen met de medewerkers de visie en missie van de vzw uit te klaren. Op basis van waarderend onderzoek bij de medewerkers wordt onder meer vorm gegeven aan een coachende leiderschapsstijl en een actieve leercultuur.

Oplossing

De organisatie tekent een duidelijk kader uit over wat de taken zijn van de medewerkers. Daarbinnen krijgen de medewerkers de verantwoordelijkheid en bevoegdheid om zoveel mogelijk aspecten van hun job zelf in te vullen, bijvoorbeeld de eigen planning en tijdsbesteding. De trajectbegeleiders worden bij het uitvoeren van hun taken en hun functioneren ondersteund door de teamcoaches.

Leidinggevendsten steunen de medewerkers door jaarlijks met hen een leerplan op te maken. Alle medewerkers hebben ook minstens elk jaar een functionerings- of coaching gesprek. Dat is een exploratief gesprek waarin wordt teruggekeken naar de vorige gesprekken, waarin gepolst wordt naar de arbeidstevredenheid, de werk-privébalans, de relatie met de klanten, enzovoort. Er worden ook “droom- en leervragen” gesteld: Welke vorming wil de medewerker volgen? Hoe ziet hij of zij de verdere loopbaanontwikkeling? ...

In lijn met het belang van de opleiding en ondersteuning van leidinggevendsten worden de teamcoaches zelf ondersteund door een teamcoachoverleg en intervisiemomenten. De organisatie maakt ook werk van een leerbeleid. Eén van de uitgangspunten is te streven naar een open leercultuur waarbij de medewerkers van elkaar leren. Zo worden er bijvoorbeeld interne leernetwerken rond bepaalde thema's opgezet. Elke GTB-medewerker is medeverantwoordelijk voor de eigen leertrajecten en het formuleren van eigen leerbehoeften.

Resultaat

Resultaten kunnen maar op lange termijn worden bekeken, maar men ervaart toch al een aantal positieve gevolgen. Zo is het verloop en het verzuim sterk verminderd. Er is een eenduidig en duidelijk beleid voor de medewerkers. Binnen de organisatie wordt veel geleerd, over de grenzen van de provinciale afdelingen heen. De organisatie is financieel ook sterker geworden en de kwaliteit van de dienstverlening is verbeterd.

10.3 COMPETENTIE

Competentie ervaren betekent dat je die dingen kan doen op het werk die je goed kan. Competentie ervaren vertaalt zich in het uitvoeren van een job:

- die je goed kan en waar je kan bijleren;
- waarbij je je kennis en ervaring kan delen met anderen;
- die je fysiek en mentaal aankan, die je met andere woorden 'werkbaar' vindt.

10.3.1 COMPETENTIE- EN TALENTONTWIKKELING

Wat en waarom?

De kracht van een bedrijf schuilt in zijn medewerkers. En dus moet je dit talent goed beheren en helpen ontwikkelen. Dat kan als je talenten erkent, stimuleert en ontwikkelt om zowel bedrijfsdoelen als persoonlijke streefdoelen te verwezenlijken.

Speciale aandacht gaat ook best naar voldoende ervaringsvariatie tijdens de loopbaan van je medewerkers. Door lange tijd in een bepaalde functie of routine te werken, bestaat immers het gevaar dat de kennis en vaardigheden van de medewerkers versmallen tot die ene taak. Dit leidt tot verstarring, weinig betrokkenheid en de intentie om vroeger te stoppen met werken. Voor elke medewerker kan je de competentieontwikkeling en ervaringsvariatie neerschrijven in een concreet opleidingsplan.

Wetenschappelijke bewijzen:

Werken aan ontwikkelingsplannen (Marescaux et al., 2013) en medewerkers de mogelijkheid geven hun vaardigheden te gebruiken en ontwikkelen in een gevarieerde job (Moran, Diefendorff, Kim, & Liu, 2012; Van den Broeck et al., 2010) zorgt ervoor dat de behoeftes van medewerkers bevredigd worden.

Nilsson, Hydbom, en Rylander (2011) vonden in hun steekproef van 1700 medewerkers dat het kunnen gebruiken en ontwikkelen van de eigen capaciteiten ertoe bijdraagt dat medewerkers nog lang aan de slag willen blijven, zelfs als rekening gehouden werd met hoe belastend hun job was, hun gezondheid en hun economische situatie. Dit komt volgens Willemse, De Hauw en De Vos (2012) omdat medewerkers die hun competenties mogen ontwikkelen en hierin ondersteund worden, zich meer inzetbaar voelen, wat vervolgens hun positie op de arbeidsmarkt en hun tevredenheid met hun loopbaan versterkt.

Vaardigheidsbenutting, variatie en ontwikkeling krijgen hun plaats binnen talentmanagement. Oudere medewerkers worden hierin gezien als een bijzondere groep: ouderen hebben kennis en expertise opgebouwd die jongeren nog niet hebben (Dries, 2013). Hier maximaal gebruik van maken is dus cruciaal, ook in de ontwikkeling van nieuwe kennis. Training draagt bij tot de organisatiebetrokkenheid van oudere medewerkers (Herrbach, Mignonac, Vandenberghe, & Negrini, 2009), meer nog dan bij jongere medewerkers (Conway, 2004).

Volgens Williams Van Rooij (2012) moet training - voor alle leeftijden - wel afgestemd zijn op de lerende. Ouderen leren bijvoorbeeld best in kleine groepen als ze in hun eigen tempo kunnen leren. Dit laatste kan nog verder ondersteund worden door het gebruik van multimedia. Daarnaast is het belangrijk om trainingen stap voor stap op te bouwen, veel praktijkoefeningen te integreren en geheugensteuntjes te voorzien.

Praktische instrumenten:

1. Starten met competentie management

Je spreekt misschien niet over competentiebeleid, maar over competentie management of talent management. Competentie-beleid is de bundeling van beide: het focust op talent én op de ontwikkeling van competenties.

Talenten zijn die sterktes van je medewerkers die kunnen bijdragen tot het succes van de organisatie. Het zijn veelal persoons-gebonden capaciteiten. Competenties maken dat een medewerker goed is in zijn job: dat hij zich bezig houdt met wat hij goed kent en goed kan. Competentie- en talent management bestaat uit volgende stappen:

- **Definieer wat je wilt bereiken:** hoe past dit in je strategische plan? Wil je meer betrokkenheid bij de medewerkers, meer productiviteit of meer innovatie en groei van het bedrijf?
- **Afhankelijk van je doelstelling** worden bepaalde competenties en talenten meer of minder belangrijk. Stel een set samen van competenties en talenten die voor jou belangrijk zijn. Je kan gebruik maken van bestaande woordenboeken of er zelf een opmaken. In het competentiewoordenboek van de federale overheid worden bijvoorbeeld volgende competenties genoemd om de doelstellingen van hierboven te bereiken: ondersteunen van collega's, objectieven halen, en vernieuwen.
- **Stel competentieprofielen op** voor de verschillende functies in je organisatie. Welke set van competenties moeten medewerkers hebben om succesvol te zijn? Naast de competentiewoordenboeken, kan je nadenken over de sterktes (versus zwaktes) van de huidige medewerkers in deze functie.
- **Pas je processen aan** zodat ze de nodige competenties ondersteunen. Rekruteer, selecteer, beloon, motiveer, en leid je medewerkers op zodat ze de juiste competenties en talenten hebben om je doelstellingen te bereiken.

2. Een concreet opleidingsplan

Door een opleiding of training leren medewerkers inderdaad iets bij. Maar alleen een opleiding volgen is onvoldoende. Wat iemand leert, moet ook verankerd worden door het in de praktijk toe te passen. Het is dus belangrijk dat je als organisatie werk maakt van een strategisch opleidingsbeleid en de resultaten verankert. Wat houdt dit ondermeer in?

- **Detectie van de opleidingsbehoeften:** op basis van je competentiebeleid kan je nagaan welke competenties je al in huis hebt en welke je nog verder moet ontwikkelen. Daarnaast kan je de leervragen en groeipunten van de medewerkers in kaart brengen.
- **Plannen en budgetteren:** welke soort opleiding is nodig? Welke opleidingen zijn prioriteit? Zoek je de opleiding buitenshuis of heeft iemand binnen de organisatie de nodige competenties in huis om de training te geven? Is de competentie het best te leren via een formele opleiding of via werkplekleren? Werkplekleren kan bijvoorbeeld via peter- en meterschap.
- **Motiveren:** opdat de medewerker de competenties zou ontwikkelen, is het belangrijk dat hij zicht krijgt in zijn manier van werken en hoe dat beter kan. Geef hem de nodige ondersteuning hierin. Laat een leercultuur leven in je organisatie: bijleren is een kwestie van continu ontwikkelen.
- **Een opleiding organiseren:** maak afspraken met de opleidingsverantwoordelijke. Wat moeten medewerkers leren? Zorg ook dat aan de randvoorwaarden voldaan is: wat met het inschrijfgeld, blijft het werk van de medewerker liggen of valt er een taak weg? Zullen medewerkers op tijd thuis zijn?
- **De resultaten verzilveren:** de medewerker volgde een opleiding om een bepaalde competentie te leren. Was de opleiding succesvol? Wat kan de medewerker dat hij daarvoor niet kon? Kan hij deze nieuwe competentie verder inzetten?

TIPS

- ✓ Richt je scholingsaanbod ook op oudere medewerkers. Ten onrechte wordt veel minder geïnvesteerd in scholingsaanbod voor oudere medewerkers. Om "bij te blijven" en nieuwe inzichten op te doen is scholing nodig.
- ✓ Organiseer ook eens speciaal voor "zeer ervaren medewerkers" een scholing, die een goede balans biedt tussen aansluiting op praktische kennis en ervaring en nieuwe kennis.

“

QUICK WINS!

*“Wat zijn de verborgen talenten van je medewerkers?
Wat doen je medewerkers in hun vrije tijd? Kan je iets met die
competenties in je bedrijf? Iemand die bijvoorbeeld handig is met
haar fototoestel kan misschien foto's maken voor het
personeelsblad of de website.”*

*“Wat willen je medewerkers bijleren? Is er iemand in het bedrijf
die hierover een opleiding zou kunnen geven? Of omgekeerd: wie
ziet het zitten om welke opleiding te geven?
Medewerkers kunnen dan gratis les volgen,
bijvoorbeeld tijdens de lunchpauze.”*

*“Snuffelstages of uitwisseling van personeel tussen de
verschillende afdelingen kan helpen om medewerkers nieuwsgierig te
maken naar nieuwe dingen die ze kunnen leren.”*

”

PRAKTIJKVOORBEELD - competentie- en talentontwikkeling

Organisatie: Brouwerij Martens, Bocholt

Activiteit: Bierbrouwerij, 130 medewerkers

Titel: Competentie- en talentontwikkeling van arbeiders

Probleemstelling/Context

Een aantal evoluties zorgden ervoor dat er een behoefte ontstond om de aanwezige en nodige kennis in kaart te brengen. Een belangrijk element was een wetwijziging in 2003 in Duitsland waardoor er statiegeld voor wegwerpverpakking werd geïntroduceerd. Het gevolg voor brouwerij Martens was een drastische omzetsdaling en een onvermijdelijke herstructurering van het bedrijf. Een 40-tal medewerkers verliet het bedrijf, en met hen heel wat kennis en ervaring. Er ontstonden kritische en acute “kennis-gaps” (over bepaalde taken, processen, machines was er ineens te weinig of geen kennis in het bedrijf meer aanwezig) en kennismonopolies (sommige kennis zat geconcentreerd bij slechts één of enkele medewerkers).

Oplossing

Concreet wil het bedrijf met het competentiebeleid de ontstane kennis-gaps en kennismonopolies aanpakken. Onder meer door elke ploeg in de productieafdeling zelfredzaam te maken, arbeiders te helpen in de ontwikkeling van de nodige competenties op basis van een planmatig en doelgericht opleidingsbeleid, arbeiders te motiveren door meer afwisseling in het werk en hen te belonen voor hun kennis en/of polyvalent zijn.

Brouwerij Martens startte met het uitwerken van een nieuwe functieclassificatie en de daarbij horende verloning. Dat verliep in samenwerking met de functiehouders en de vakbonden. In deze functieclassificatie werd de basis gelegd voor het polyvalent maken van de medewerkers. Ze kunnen immers doorgroeien naar de klasse van polyvalent medewerker en/of specialist met een hoger loon. De personeelsdienst heeft het initiatief genomen om een competentiebeleid voor de verpakingsafdeling uit te werken met een belangrijke focus op werkplekleren. Terugkijkend op het hele proces onderscheiden ze vier stappen bij de ontwikkeling van het competentiebeleid:

1. **verwachting:** welke medewerkers hebben we nodig? wat verwachten we?;
2. **analyse:** waar staan onze medewerkers momenteel?;
3. **ontwikkeling:** hoe gaan we medewerkers ontwikkelen?;
4. **evalueren en waarderen:** hoe motiveren en belonen we mensen?.

Samen met de afdelingsverantwoordelijken ontwikkelt en verbetert de personeelsdienst de nodige instrumenten (o.a. kennismatrix) en het didactisch materiaal voor het werkplekleren (o.a. opleidingsmap, instructiekaarten per werkpost). Het productiepersoneel wordt daarbij als inhoudsdeskundige betrokken. Eens de kennis op basis van de kennismatrices in kaart is gebracht, wordt werkplekleren doelgericht ingezet. Werkplekleren neemt verschillende vormen aan. Tijdens één-punt-lessen, bijvoorbeeld, wordt de productielijn een tiental minuten stil gelegd om een taak aan één bepaalde werkpost uit te leggen en te tonen. Door de leermomenten kort en duidelijk te houden, leren de medewerkers heel doelgericht en ontwikkelen stapje per stapje hun technische competenties.

Communicatie speelt een belangrijke rol in het gehele proces. Zo spreekt men bij Brouwerij Martens doelbewust niet over ‘het competentiebeleid’ maar steeds over het middel, namelijk werkplekleren, of het te bereiken doel, namelijk arbeiders competentier en polyvalent maken. Het competentiebeleid werd bewust opgebouwd vanuit de specifieke taken die de arbeiders op iedere werkpost uitvoeren. Dat maakt het zeer herkenbaar voor de arbeiders.

Resultaat

Nu het competentiebeleid wordt toegepast hebben de vakbonden vooral een positieve ervaring. Ze merken onder meer op dat verlof nemen vlotter verloopt, medewerkers hun eigen werkplek en de werking van het gehele bedrijf beter hebben leren kennen, evaluaties duidelijker en objectiever verlopen, het onthaal van nieuwe medewerkers verbeterd is,...

Hoewel medewerkers in het begin angst hadden om van machine te wisselen, zien ze er nu vooral de positieve gevolgen van, zoals gemakkelijker verlof kunnen nemen, zware werkposten kunnen regelmatig gewisseld worden,...

10.2.2 KENNISBENUTTING EN -OVERDRACHT

Wat en waarom?

Heel wat van de kennis binnen het bedrijf zit verscholen in de medewerkers: zij kennen de kneepjes van het productieproces, de details die klanten belangrijk vinden,... Deze cruciale bedrijfskennis in jouw organisatie houden kan bijvoorbeeld door nieuwe of jongere collega's te laten begeleiden en opleiden door ervaren medewerkers: peter- en meterschap dus!

Peter of meter worden kan bovendien een welkome uitdaging zijn. Het geeft de loopbaan van een medewerker een nieuwe wending, op het moment dat de werkeisen misschien wat zwaar beginnen te wegen of verveling begint op te treden. Jouw waardering en het vernieuwde enthousiasme moedigen oudere medewerkers vaak aan om langer en gemotiveerd aan het werk te blijven. Zo kan je de vroegtijdige uitstroom en het verloop beperken.

Wetenschappelijke bewijzen:

Volgens Burke en Ng (2006) is de kennisoverdracht van oudere medewerkers naar jongeren een van de meest cruciale uitdagingen van HR vandaag. Finkelstein, Allen, Ritchie, Lynch, en Monte (2012) vonden dat peter- en meterschap de relatie versterkt tussen de peters en meters en hun toegewezen medewerkers, ongeacht de leeftijd van de betrokken medewerkers. Ten tweede gaat peter- of meterschap gepaard met heel wat voordelen voor de toegewezen medewerker. Een peter of meter hebben komt tegemoet aan de behoeften van het pete- of metekind (Marescaux et al., 2013). In hun meta-analyse toonden Dickson en collega's (2013) bovendien aan dat medewerkers die mogen leren van een peter of meter, meer carrière maken dan wie geen beroep kon doen op een peter of meter.

De rol opnemen van peter of meter als oudere medewerker hoeft niet altijd bij te dragen tot meer betrokkenheid (Herrbach et al., 2009). Managers geven echter wel aan dat mentoren meer gemotiveerd zijn voor hun werk als ze deze nieuwe rol opnemen (Claes & Heymans, 2008). Oudere medewerkers lijken zelf ook vragende partij om deze rol op te mogen nemen en zien het als een mogelijkheid om hun takenpakket op andere vlakken te ontlasten (Brooke & Taylor, 2005).

Praktische instrumenten:

Om te starten met peter- of meterschap, kan je volgende stappen ondernemen:

1. Selectie van peters, meters en jongere medewerkers:

- **Maak een overzicht van de kennis die cruciaal is in je organisatie.** Wie heeft unieke en / of cruciale kennis? Noteer hiervoor je (oudere) medewerkers op de horizontale as. Noteer de kennis die cruciaal is binnen je bedrijf (zoals kennis over een bepaalde machine, klant of deeldomein) op de verticale as. Ga hiervoor ook eens te rade bij je stakeholders (oudere werknemers zelf, de directie, ...)
- **Naast 'harde' kennis, moeten peter of meter ook over voldoende "zachte" competenties beschikken** om deze kennis over te brengen. Wie van de medewerkers op de horizontale as heeft "people skills" zoals motivatie, geduld, verwoorden van impliciete en expliciete kennis? Wie zou ze kunnen leren?
- **Wie zou de kennis van de oudere medewerkers goed kunnen gebruiken?** Wie van de medewerkers wil bijleren en kan (in de toekomst) met deze kennis aan de slag? Lijst mogelijke medewerkers op die zouden kunnen leren van de potentiële peters of meters.
- **Koppel mogelijke peter of meter aan hun toegewezen jongere medewerkers** en nodig hen uit voor een individueel kennismakingsgesprek. Willen ze deel uitmaken van dit project? Daarna volgt een gemeenschappelijke kennismaking. Is er een persoonlijke klik tussen peter of meter en hun toegewezen medewerkers?

QUICK WIN

“

“Niet alle maatregelen hoeven van bovenaf te komen.”

Soms is het voldoende om medewerkers zelf ruimte te geven om binnen de grenzen van wat de organisatie toelaat zelf hun taak aan te passen: jobcrafting heet dat.

Medewerkers zoeken zo bijvoorbeeld zelf hun ontwikkelingskansen en sociale steun op.”

”

Dit is de mogelijke matrix voor een KMO die glazen deuren graveert:

Medewerkers	Mohammed 55 jaar	Fons 64 jaar	Anne 58 jaar	Marie 53 jaar
Technische kennis				
Klantenbestand regio Antwerpen	X			X
Graveringstechnieken			X	X
Tekenen van nieuwe art-deco figuren		X		
People skills / sociale vaardigheden				
Heeft people skills	X		X	
Kan people skills ontwikkelen		X		
Lijst mentees				
Shari		X	X	
Arif	X			

Hoewel Marie over heel wat cruciale kennis beschikt, wordt er in dit bedrijf niet voor gekozen om haar aan te stellen als meter. Zij is immers minder geschikt om de nodige people skills te ontwikkelen. Mohammed en Anne hebben deze mogelijkheden wel. Fons en Anne zullen samen peter en meter zijn van Shari en elk zal haar andere kennis aanleren. Door samen de begeleiding op te nemen, kan Fons bovendien leren van de people skills waarover Anne beschikt.

2. Organisatie van peter- of meterschap:

- **Welke doelen wil je bereiken met het peter- of meterschap?** Welke kennis wil je overgebracht zien? Tegen wanneer? Hieronder vind je een voorbeeld van een taak, met daaronder de nodige kennis, vaardigheden en attitudes die nodig zijn om de taak tot een goed einde te brengen:

Een nieuwe art-deco tekening ontwerpen

- ▶ kennis en nieuwsgierigheid met betrekking tot art-deco;
- ▶ weten wat de mogelijkheden en beperkingen zijn van de technologie om een art-deco tekening op een glasplaat te graveren;
- ▶ een nieuwe art-deco tekening kunnen ontwerpen;
- ▶ een art-deco figuur kunnen digitaliseren en klaarmaken voor de technische afdeling.

Zijn er nog andere doelen die je wilt bereiken (bv. motiveren van oudere medewerkers, ontwikkelen van vaardigheden van de oudere medewerker, ...). Hoe zien peter of meter en de toegewezen medewerkers dit? Spreek samen duidelijke doelen af, liefst volgens het SMART-principe en bekijk wat je wanneer (tussentijds) zult evalueren.

De letters SMART vormen een ezelsbruggetje voor de belangrijkste criteria voor een doelstelling of plan:

- **Specifiek:** is de doelstelling duidelijk? (wat, waarom, wie, waar en hoe)
- **Meetbaar:** is het behalen van de doelstelling meetbaar? (hoeveel, hoe is dit vast te stellen)
- **Aanvaardbaar:** is de doelstelling relevant en wordt deze geaccepteerd door betrokkenen?
- **Realistisch:** het doel moet uitdagend zijn, maar wel haalbaar. Hoe kan de doelstelling worden gehaald?
- **Tijdgebonden:** wat is de deadline voor de doelstelling? Welke planning hoort hierbij?

- **Geef alle betrokken medewerkers de nodige middelen en ondersteuning:** ze hebben tijd nodig die ze samen kunnen doorbrengen, en eventueel ook aangepast materiaal. Daarnaast hebben ze vertrouwen nodig: in elkaar en in de organisatie. Loopt de peter of meter het risico ontslagen te worden zodra de kennis gedeeld is? Is de toegewezen medewerker overtuigd van het kunnen van de peter of meter?

- **Hoe moet je stap voor stap kennis overbrengen, motiveren, feedback geven en krijgen?** Je kan dit aanleren via formele training, of in interviews voor peters of meters, maar ook voor hun toegewezen medewerkers.

3. Evaluatie van het traject:

- Op het einde van het traject wordt een evaluatie gemaakt: werd de juiste kennis overgedragen? Werden ook de andere doelen behaald?
- Evaluer ook wat er goed was aan het peter- of metertraject en wat er beter kan. Zo leer je als organisatie ook bij.

QUICK WIN

“

“Volg medewerkers die training krijgen op: kunnen ze na een week komen vertellen hoe ze de nieuwe kennis en vaardigheden hebben toegepast op het werk?””

”

4. Omgekeerd peter- of meterschap:

Je kan ook omgekeerd peter- of meterschap introduceren: Jongere medewerkers begeleiden dan oudere collega's, bijvoorbeeld op het gebied van nieuwe technieken die ze geleerd hebben op de schoolbanken en vanuit hun eigen interesse. Als je ervoor kunt zorgen dat beide groepen van elkaar leren, boek je dubbel winst!

“

QUICK WINS

“Gaaf iemand binnenkort met pensioen? Vergeet geen ‘exit-gesprek’ te doen: Wat kan er nog allemaal gebeuren vooraleer de oudere medewerker vertrekt? Kan de medewerker nog gecontacteerd worden? Welke kennis moet nog doorgegeven worden aan andere medewerkers?”

“Pas iemand aangeworven? Wijs iemand een meter/peter toe met wie hij de eerste dagen mag ‘meelopen’ en bij wie hij of zij terecht kan voor vragen.”

“Leren hoeft niet uitsluitend formeel te verlopen, men kan ook informeel leren van elkaar. Om informeel leren te stimuleren, kan je oudere en jongere medewerkers in teams samen laten werken.”

”

PRAKTIJKVOORBEELD - kennisbenutting en -overdracht

Organisatie: BITO Aktiengesellschaft

Activiteit: Vloerbedekking, 135 medewerkers

Titel: Kennisbenutting en -overdracht met een midterm transitieplan en de BITO academie

Probleemstelling/Context

De onderneming ervaart de laatste jaren dat het niet evident is om de medewerkers gemotiveerd aan de slag te houden. Het ziekteverzuim stijgt en mensen verlaten meer dan tevoren de organisatie. Daarnaast laat de huidige arbeidsmarkt niet toe om gemakkelijk nieuwe, goede medewerkers te vinden. De onderneming ging dan ook op zoek naar een aanpak die:

- het personeel opnieuw motiveert (werken aan het 'teamgevoel', leerervaringen aanbieden, ...);
- kennisoverdracht op een gestructureerde manier organiseert.

Oplossing

1. De BITO academie (het kanaal om teambuilding op te zetten, leerervaringen aan te reiken en kennisoverdracht te garanderen):

- Studenten/young professionals: via stageplaatsen de studenten aan BITO binden. 80% van de studenten blijft. Studenten krijgen van in het begin verantwoordelijkheid. Ze worden behandeld als echte medewerkers. Vanaf dag één hebben ze rechtstreeks contact met de klant, samen met een vaste medewerker;
- Alle medewerkers worden voortdurend bijgeschoold, vaak door medewerkers. Sommige opleidingen zijn verplicht, andere optioneel (afhankelijk van functie en interesse). Ook hier is retentie het doel; binden aan het bedrijf.
- Opleidingen worden steeds aangeboden aan gemengde groepen (alle niveaus, afdelingen, jong-oud...);
- Klanten worden ook over de producten bijgeschoold. Deze opleidingen worden door vrijwillige medewerkers gegeven. Zij krijgen hiervoor een train-the-trainer opleiding.

2. Jobrotatie wordt aangeboden als leerervaring om andere afdelingen te leren kennen.

3. Midterm gesprek: 2 jaar voor iemand op pensioen zal gaan, wordt een formeel midterm gesprek gedaan om de kennis en expertise in kaart te brengen. Vervolgens wordt een actieplan opgemaakt teneinde een goede kennisoverdracht te kunnen garanderen.

4. Teambuilding: in bijna alles wat er bij BITO gebeurt worden er duo's met jonge en oudere medewerkers gemaakt (opleidingen, jobuitvoeringen, jobrotaties,...) teneinde de teamsfeer te optimaliseren, de kennisoverdracht te stimuleren en het begrip voor elkaar te vergroten.

Resultaat

"Het resultaat is een beter gebruik van de huidige kennis en ervaring in de onderneming, en een beter antwoord op de noden van het personeel. Een aantal "hangende" personeelsveranderingen werden door dit plan ook versneld doorgevoerd."

10.3.3 WERKBAAR WERK MAKEN

Wat en waarom?

Het werk “doenbaar” of “werkbaar” houden is belangrijk om oudere medewerkers langer aan de slag te houden. Wie werkbaar werk heeft, heeft minder last van stress, ervaart meer plezier in het werk, presteert beter en leert meer bij. Werkbaar werk is dus van belang voor medewerkers, ondernemers en organisaties.

Werkbaar werk maken betekent “eisen” verminderen en “hulpbronnen” op het werk versterken opdat de medewerker die dingen kan doen waar hij goed in is, opdat hij zijn competenties kan inzetten in de job. Eisen putten medewerkers immers uit terwijl hulpbronnen motiverend werken en stress verlagen. Eisen kunnen mentaal, fysiek, en emotioneel zijn. Ook een slechte werk-privébalans is een eis.

Wetenschappelijke bewijzen:

Werkstress aanpakken, vermindert de kans dat medewerkers vermoeid raken en gezondheidsproblemen krijgen, voor jong én oud (Bakker & Demerouti, 2007). Onderzoek toont immers aan dat werkstress even negatieve gevolgen heeft voor oudere als voor jongere medewerkers (Schreurs et al., 2012). Interventies die inspelen op de fysieke gezondheid van medewerker, bijvoorbeeld door hen aan te zetten meer te sporten en fruit te eten, helpen medewerkers bovendien sneller te herstellen na het werk (Strijk, Proper, van der Beek, & van Mechelen, 2012). Werken aan werkbaar werk loont dus. Onderzoek toont immers ook aan dat werkdruk en een slechte gezondheid er rechtstreeks toe bijdragen dat oudere medewerkers vervroegd op pensioen willen (Boumans, De Jong & Vanderlinden, 2008).

Praktische instrumenten:

Werkbaar werk maken, kan wanneer je verschillende werkeisen vermindert en naast de werkeisen de nodige mentale, fysieke en emotionele hulpbronnen kan plaatsen. Welke eisen en hulpbronnen verschilt van organisatie tot organisatie. Om te weten te komen wat aangepast moet worden in jouw organisatie, is een planmatige aanpak nodig. De volgende stappen worden vaak gebruikt:

1. Stel je projectgroep samen: wie is er allemaal betrokken? Dit kan je CPBW zijn, maar ook een aparte werkgroep met vertegenwoordigers van het CPBW, werkgever, medewerkers of de vakbond en andere betrokkenen zoals de afdelingshoofden. Ook de interne of externe preventieadviseur of -consultant hoort hierin thuis.

2. Meten is weten: om te weten met welke eisen en hulpbronnen je medewerkers geconfronteerd worden, kan je een personeelstevredenheidsenquête (laten) uitvoeren, eventueel ondersteund door een externe preventiedienst. Ook de functioneringsgesprekken bieden informatie, net als focusgroepen of de medische onderzoeken, het jaarverslag van de vertrouwenspersoon of de preventieadviseur.

Belangrijke eisen waar je naar kan kijken zijn:

- **werkdruk:** moeten je medewerkers zich haasten om alles op tijd klaar te krijgen?
- **emotionele belasting:** komen je medewerkers in emotioneel moeilijke situaties terecht? Werken ze bijvoorbeeld met moeilijke klanten of zware patiënten?
- **cognitieve belasting:** moeten je medewerkers voortdurend hun aandacht houden bij het werk?
- **rolproblemen:** is het duidelijk voor medewerkers wat hun taken zijn? Zijn hun opdrachten met elkaar in overeenstemming of zijn er conflicten tussen de taken?
- **fysieke belasting:** moeten medewerkers steeds in dezelfde houding werken of zwaar werk doen?
- **werk en privé combinatie:** kunnen medewerkers werk en thuis makkelijk combineren of zorgen de werktijden en -stress ervoor dat er thuis problemen ontstaan?

TIP

✓ Ook kleine problemen aanpakken loont: zo kunnen ze immers niet uitgroeien tot grote problemen die zorgen voor ziekte en verzuim.

Belangrijke hulpbronnen waar je rekening mee kan houden zijn:

- **sociale steun van collega's en leidinggevenden:** voelen je medewerkers zich thuis in de organisatie? (zie “*relatie met collega's en leidinggevenden*”)
- **autonomie:** mogen medewerkers zelf beslissingen maken? (zie “*autonomie*”)
- **vaardigheidsbenutting:** kunnen medewerkers hun vaardigheden benutten? Mogen ze bijleren? (zie “*werkbaar werk maken*”)

3. Na meten moet er actie komen: welke punten zijn het belangrijkste? Brainstorm over welke acties zinvol zijn om de problemen op te lossen. Teveel aan een stuk geconcentreerd moeten werken (bijvoorbeeld bij productcontrole) kan opgelost worden door jobrotatie, extra rusttijden in te lassen of door het gebruik van andere werksystemen. De gezondheid van medewerkers kan verbeterd worden door een jaarlijkse medische check-up, gratis griepvaccinatie of door gezonde tussendoortjes aan te bieden in de kantine. Pas na de brainstormfase beoordeel je elk van deze opties: in welke mate zijn ze haalbaar?

Hoe kan je ze implementeren? Hoe krijg je het management mee? Meer info hierover vind je bij het deel communicatie en de tool “*veranderbereidheid en -beheer - iedereen mee*”.

4. Evalueren: nadat de beste acties gekozen en geïmplementeerd zijn, is het belangrijk na verloop van tijd de acties te evalueren. In welke mate zijn de medewerkers tevreden met de acties? Is de werkstress er door gedaald?

Fysieke belasting

1. Ergonomie:

Met ouder worden, verandert ook het lichaam. Oudere medewerkers zijn daardoor gevoeliger voor fysieke belasting. Het verdient daarom bijzondere aandacht. Fysieke belasting wordt in de eerste plaats onderzocht door het vakgebied ‘ergonomie’.

Een grondige analyse van de fysieke belasting vraagt bijvoorbeeld dat de houdingen die medewerkers op verschillende momenten moeten aannemen in kaart worden gebracht, er gekeken wordt naar hoe zwaar het lichaam wordt belast, wat de reikafstanden, werkhoogte, voet- of beenruimte is in verhouding tot het menselijk lichaam en of medewerkers vaak dezelfde bewegingen moeten herhalen (denk aan bijvoorbeeld RSI).

Opdat je medewerkers ergonomisch aan de slag zouden blijven, kan je rekening houden met:

- **Het werk zelf:** in welke houding moeten de medewerkers werken? Moet het werk zittend gebeuren? Denk dan na over de juiste stoel, afstand tot het computerscherm, band of bedieningspaneel. Werken de medewerkers veelal staand? Zorg dan voor goed schoeisel om de belasting op de voeten, benen en rug goed op te vangen. Wie gebukt, gebogen of geknield moet werken (bijvoorbeeld bij machineonderhoud), krijgt best ook de nodige (knie)bescherming.

Medewerkers hierin inspraak of regelmogelijkheden geven, kan de problemen helpen verminderen. Medewerkers zoeken vaak zelf uit hoe ze het werk kunnen doen, zonder hun lichaam al te veel te belasten. Zeker oudere medewerkers proberen andere methoden uit. Hen inspraak geven, laten samenwerken met jongeren of hen vragen de jongere medewerkers tips te geven om ergonomisch te werken kan ervoor zorgen dat iedereen profiteert van hun inzichten. Daarnaast kan je ook hun kennis gebruiken om te kijken welke technische hulpmiddelen (bv. tilliften,...) voor hen een aanwinst zouden kunnen zijn.

- **De plaats waar gewerkt wordt** kan een hinderpaal vormen: is het niet te warm / te koud om te werken, is de werkplek bereikbaar of zijn er (te) veel drempels, trappen,... Ook hier kan je samen met je medewerkers op zoek naar problemen én de bijbehorende oplossingen.

- **Naast het werk, kun je ook de medewerkers aanpassen.** Ze kunnen zich bijscholen zodat ze vanuit een minder belastende houding leren werken (bv. til- en heftechnieken). Zo'n bijscholing gebeurt op de werkplek als collega's samenwerken of collega's intern een opleiding geven. Medewerkers kunnen ook extern opleidingen volgen.

QUICK WIN

“

“Organiseer het werk zo dat bijvoorbeeld staand en zittend werk kan worden afgewisseld. Zo doorbreek je ook de eentonigheid.”

”

“

QUICK WINS!

“Maak gebruik van premies om het loonsverlies te compenseren voor wie kiest voor arbeidsduurvermindering of minder shiftwerk. Als loonverlies gespreid wordt in de tijd, is dit beter behapbaar.”

“Waarom eens geen afspraak bij de gezondheidscoach in plaats van een klassiek bezoek aan de arbeidsgeneesheer?”

”

2. Gezondheid:

Fysieke belasting kan ook te maken hebben met de gezondheid van medewerkers. Je kan de algemene fysieke en mentale gezondheid van je medewerkers ondersteunen via de BRAVO methode. Deze omvat vijf thema's die op verschillende manieren kunnen aangepakt worden binnen de organisatie:

- **Bewegen:** begin met 'start to run' tijdens de middag, neem deel aan de wandeltocht met je organisatie, of sponsor een team bij een sportevent, hang posters aan de liften dat traplopen goed is voor de gezondheid, geef een fitness-abonnement cadeau met Nieuwjaar, voorzie een kilometervergoeding voor fietsers;
- **stoppen met Roken:** verban roken naar bepaalde plaatsen op het bedrijventerrein, stimuleer deelname aan "stop met roken" programma's of lanceer er zelf één;
- **verantwoord gebruik van Alcohol:** geef in plaats van een fles wijn eens iets anders cadeau met kerst, verban alcohol uit de kantine, vraag je personeel om non-alcoholische drankjes te kiezen op recepties;
- **gezonde Voeding:** voorzie water, naast frisdrank of koffie in de automaat, kies voor gezonde promotiegeschenken en voorzie gezonde tussendoortjes zoals fruit of yoghurt in plaats van snoep, doe een kookworkshop als teamevent;
- **voldoende Ontspanning:** plaats buiten banken, zodat medewerkers daar hun lunch kunnen eten in plaats van in de kantine, organiseer een voetbaltoernooi of talentenjacht op het personeelsfeest.

3. Werk en privé:

Afhankelijk van hun thuissituatie (zie leefsituatieleeftijd), stijgt bij ouderen het belang van de werk-privé balans. Oudere medewerkers nemen bijvoorbeeld de zorg voor kleinkinderen, ouders of hulpbehoevende partner mee op. Kan je het hen makkelijker maken in:

- **het huishouden:** bijvoorbeeld door afspraken te maken met een strijk- of poetsdienst;
- **catering:** is er ruimte voor een bedrijfsrestaurant of broodjesservice? Het hoeft niet veel te zijn: een korting in een bistro in de buurt of een broodautomaat op de parking kunnen al veel helpen;
- **kinderopvang:** investeer je zelf als organisatie in kinderopvang? Of maak je afspraken met een opvangdienst in de buurt? Organiseer je een vakantiekamp? Laat je toe dat medewerkers in co-ouderschap de ene week wat meer uren werken en de andere week wat minder?
- **ontspanning en sport:** kan je ervoor zorgen dat pauzes echt benut worden voor sport en ontspanning? Sporten werd hierboven al aangehaald. Ontspanning kan je stimuleren door bijvoorbeeld een kickertafel of kranten te voorzien in de kantine.

Werken aan werk-privébalans betekent soms ook om op andere tijden of minder werken. Individuele werktijden kunnen ervoor zorgen dat je toch je medewerkers kunt behouden. Welke mogelijkheden zijn er in het bedrijf om te werken met:

- **glijdende uren:** zijn je medewerkers van elkaar afhankelijk? Of is het mogelijk medewerkers te laten starten tussen 7.30u en 9.00u en stoppen tussen 16.30 en 18u?
- **seizoensarbeid:** is het mogelijk dat medewerkers tijdens de zomermaanden wat meer werken, en tijdens de winter wat minder?
- **intense werkweken afgewisseld met rustpauzes:** moet iedereen altijd even lang werken of kunnen intense werkweken afgewisseld worden met een dagje thuis?

PRAKTIJKVOORBEELD - werkbaar werk maken

Organisatie: Polyfelt Geo-synthetics (Oostenrijk)

Activiteit: Geotextiel productiebedrijf voor wegen en spoorwegconstructies, keermuren, dijken en tunnelconstructies.

Titel: Het werk werkbaar maken door aandacht voor gezondheid en welzijn

Probleemstelling/Context

Om de gezondheid, het welzijn en de motivatie van de medewerkers te verhogen, reorganiseerde de organisatie haar shift-systeem. Het doel hiervan was om de medewerkers die normaal rond hun 50^e op pensioen gaan, toch te kunnen motiveren om te blijven werken. Er werden 2 acties ondernomen:

- het herorganiseren van het shiftwerk;
- de introductie van een gezondheidsweek.

Oplossing

Eigen aan het huidige shiftsysteem is dat mensen zelden opleidingen kunnen volgen, een probleem dat werd aangepakt met het nieuwe systeem. Het nieuwe systeem ziet er als volgt uit:

1. een 5 shiftensysteem in plaats van 4 shiftensysteem ► een regelmatig onregelmatig systeem dat zich elke 5 weken herhaalt. Naast langere herstelperiodes van 3-4 dagen tussen de verschillende shifts en de reductie van nachtshiften van 8 naar 6 per maand, is ook de vrije tijd in het weekend opmerkelijk gestegen. De medewerkers hebben ten minste elk derde weekend vrij;

2. een 11% daling van de werkuren (35-uren week);

3. een 5% daling van het maandloon (8% daling van shift toelages);

4. een gezondheidsweek;

5. één shift van de vijf wordt gewijd aan opleiding.

Gedurende de gezondheidsweek wordt fitness training aangeboden, voedingsadvies en ontspanning. De partners van de medewerkers mogen eveneens deelnemen. Men gaat ervan uit dat het advies op die manier meer kans maakt om toegepast te worden in het privéleven van de medewerkers.

Resultaat

Na vier jaar werd het effect van deze aanpak gemeten, en kwam men tot de volgende resultaten:

- verhoogde kwaliteit en productiviteit;
- een verhoogde levenskwaliteit;
- een daling van het stress niveau;
- een stabiele werkcapaciteit (incl. meer oudere medewerkers die aan het werk bleven) met een daling van het ziekteverzuim van gemiddeld 3 dagen per medewerker;
- een betere lange-termijn gezondheid;
- meer jobtevredenheid.

PRAKTIJKVOORBEELD - werkbaar werk maken

Organisatie: Cleaning Professionals

Activiteit: Schoonmaakbedrijf (van bedrijfsgebouwen), 100-tal medewerkers, waarvan ongeveer 80% vrouwen.

Titel: Het werk werkbaar maken door aandacht voor werk-privébalans

Probleemstelling/Context

Vanuit medewerkers is er een grote vraag naar flexibiliteit, waarbij deeltijds werken één van de belangrijkste is. Deze vraag is vooral gebonden aan de zorg van het gezin. Dit kan gaan om het van en naar school brengen van de (klein)kinderen, naschoolse opvang, woensdagnamiddagopvang of extra vrijaf in de schoolvakanties. Om hun werk-privébalans in evenwicht te kunnen houden, werken bijna alle medewerkers halftijds.

Maar ook de klanten vragen een grote flexibiliteit. Men spreekt dan van atypische werkuren (voor en/of na de kantooruren). De vraag van de klant wordt opgenomen in de vacature én tijdens de sollicitatie, zodat de kans op een goede afstemming tussen beide partijen gemaximaliseerd wordt.

Om aan het gewenste aantal werkuren te komen, moeten er vaak verschillende werkplekken gecombineerd worden. Het komt vaak voor dat medewerkers tijdelijk een aantal uren meer of minder willen werken. Het op elkaar afstemmen van de flexibiliteitsvragen wordt steeds als een uitdaging ervaren.

Oplossing

Bijna alle tewerkstellingscontracten zijn op maat van de medewerker. Het is een kunst om voor de vraag van de klant (aantal werkuren en plaats van tewerkstelling) de geschikte medewerker te vinden.

De flexibiliteitsvraag wordt opgevangen door onder andere:

- elke locatie te voorzien van onderhoudsmateriaal, zodat het werken op verschillende werkplekken gemakkelijker en haalbaar wordt;
- vakantieperiodes vrij te laten kiezen, zodat men samen met de partner en de kinderen vakantie kan nemen;
- medewerkers extra te laten werken voor en na vakantieperiodes zodat een langere vakantie bij familie in het buitenland mogelijk is;
- medewerkers de mogelijkheid te geven om onbetaald verlof te nemen;
- een mobiele ploeg in te zetten die zeer polyvalent is en in een variabel uurrooster werkt. Deze kan op zowat alle werkplekken inspringen.

Resultaat

De belangrijkste reden om tegemoet te komen aan de flexibiliteitsvragen van de medewerkers, is de retentie van het personeelsbestand. Deze retentie is een belangrijke voorwaarde om continuïteit te kunnen bieden aan de klanten. Niet alleen is schoonmaak vrij duur, het is tegelijk een knelpuntberoep. Dit maakt het des te belangrijker om een win-winsituatie te garanderen voor alle betrokken partijen.

PRAKTIJKVOORBEELD - werkbaar werk maken

Organisatie: Familiehulp

Activiteit: Huishoudhulp aan gezinnen.

Titel: Het werk werkbaar maken door een positief absenteïsmebeleid

Probleemstelling/Context

Met een kortdurend ziekteverzuim van 4,1% voor verzorgenden stak Familiehulp vorig jaar ver boven het gemiddelde uit. Dit is deels te wijten aan de zeer arbeidsintensieve jobs die de verzorgenden vervullen. De organisatie ontwikkelde een aanpak voor ziekteverzuim “Wie ziek is, meldt dat nu direct aan de baas”.

Toch rekenen heel wat cliënten op hun dagelijkse hulp. Te veel ziektemeldingen sturen die dienstverlening hopeloos in de war. Om het ziekteverzuim terug te dringen, startte Familiehulp al in 2009 met het project ‘Ik wil er wel-zijn’.

Oplossing

Medewerkers die frequent ziek zijn, worden systematisch uitgenodigd voor een gesprek met hun leidinggevende. *“Niet omdat we hen per se willen controleren, wel omdat we in dat ziek-zijn een signaal zien naar de organisatie. De bedoeling is dat er tijdens dat gesprek zaken naar boven komen die het welzijn op de werkvloer bevorderen en afwezigheden vermijden.”*

Een van de meest sprekende experimenten is de “directe ziektemelding”. Medewerkers uit een bepaalde regio moeten zich vanaf dit jaar rechtstreeks bij hun leidinggevende ziek melden. Tot nu toe volstond een telefoontje naar de permanentie. Op die manier wil men de band met de directe chef nauwer maken. De medewerker kan zijn verhaal doen, de chef kan zich informeren en beter organiseren. Deze maatregel verhoogt eveneens de drempel om zich ziek te melden.

Waar ook mee geëxperimenteerd wordt, is de verplichting om voor één dag ziekte een doktersattest in te dienen. Als alternatief schuift Familiehulp de “verklaring op eer” naar voren. Men merkt immers op dat vandaag de medewerkers die zich op maandag niet goed voelen maar op dinsdag perfect kunnen komen werken toch nog thuisblijven omdat ze van de dokter een briefje tot en met woensdag gekregen hebben. Men heeft bewust gekozen voor een positieve aanpak van het verzuimbeleid.

Resultaat

Na 2 jaar was het ziekteverzuim in Familiehulp reeds opvallend gedaald. En deze dalende trend blijft zich verder zetten.

PRAKTIJKVOORBEELD - werkbaar werk maken

Organisatie: BMW

Activiteit: Autoconstructeur (power train plant in Dingolfing, Lager Bavaria, ca. 2500 medewerkers)

Titel: Werkbaar werk

Probleemstelling/Context

Het probleem van BMW in 2007 was dat de gemiddelde geschatte leeftijdsstijging van het personeel van 39 jaar naar 47 jaar zou gaan in 2017. Aangezien oudere medewerkers over het algemeen langere ziekteperiodes kennen, en bovendien gemiddeld harder moeten werken om dezelfde output te realiseren, kwam het realiseren van de strategie en de competitiviteit van de organisatie in het gedrang.

Klassieke oplossingen zoals oudere medewerkers ontslaan was zeker geen optie voor BMW: haar aantrekkingskracht als werkgever dankt zij deels aan de betrouwbaarheid en werkzekerheid die haar kenmerkt. Ook op vervroegd pensioen sturen van medewerkers is geen optie, aangezien jonge medewerkers onvoldoende te vinden zijn.

De CEO ontwikkelde samen met 2 productiemanagers een innovatieve, bottom-up benadering voor het verbeteren van de productiviteit, die men nu eveneens uittest in fabrieken in de US, Duitsland en Oostenrijk. Aanpak om tot innovatieve verbeteringen te komen waren betrokkenheid van de vakbonden, organiseren van een gezondheidsbewustzijn initiatief (waarbij medewerkers een zelfstudie konden doen en zichzelf scoren op rookgedrag, gezonde voeding enz..) en organiseren van workshops waar alle medewerkers de mogelijke, voorgestelde acties mochten scoren,

Oplossing

De gekozen innovatieve verbeteringen bestonden uit volgende maatregelen:

Ergonomische aanpassingen zoals stoelen aan de fabrieksband zodat mensen tijdens sommige handelingen kunnen zitten of een korte pauze nemen; een verticaal instelbare tafel; een houten vloer die de belasting van de knieën drastisch doet dalen; orthopedische stoelen; vergrotende lenzen om de oogbelasting te beperken, ...

Deze aanpassingen werden gecombineerd met een andere werkorganisatie: jobrotatie tijdens de shift tussen de verschillende werkstations, zodat de fysieke belasting tijdens de shift gedoseerd wordt. In het begin riep deze maatregel wat weerstand op: mensen hebben vaak het gevoel dat het werk dat zij doen beter is dan dat van anderen. Echter, deze weerstand verdween snel, wanneer men ervoer dat de tijd sneller voorbij gaat op deze manier, dat je elkaar kan helpen...

Resultaat

De directe investering in dit project was beperkt: circa 20.000€, inclusief de gespendeerde tijd van de ergonomist en de kinesist, evenals circa 20.000€ loonkost voor deelname aan workshops. Wat kreeg BMW hiervoor in ruil?

Een productiviteitsstijging van 7% van de lijnen die bemand worden met oudere medewerkers, een evenaring van de productiviteit van de lijnen met jongere medewerkers. Na deze productiviteitsstijging werden 4 medewerkers gevraagd om terug naar hun lijn van oorsprong te gaan, maar geen van hen wilde dit nog (ofschoon zij in het begin weerstand toonden om aan de lijn van de 'gepensioneerden' te gaan staan). Huidige prestatieniveaus zitten op 0% defecten. Ziekteverzuim bij oudere medewerkers zakte van 7% naar 2% (lager dan het fabrieksgemiddelde).

11. VERDERE STAPPEN

Nadat je de mogelijke HR-acties hebt overlopen is het tijd om actie te ondernemen. Welke van de acties passen bij wat jouw stakeholders belangrijk vinden? Denk hierbij ook aan wat er uit de loopbaangesprekken is gekomen met je oudere medewerkers. Naast wenselijkheid moet je ook beoordelen wat haalbaar is in de organisatie. Welke acties zou je adviseren aan het management? Wat is bijvoorbeeld je top drie?

Om deze HR-acties “verkocht” te krijgen binnen de organisatie, moet je iedereen mee krijgen in dit veranderverhaal. Meer informatie hierover vind je in de derde tool ***“veranderbereidheid en –beheer: iedereen mee”***.