

Thema: Personele zorg



Van ontzien naar ontplooiën

ZORGZAAM OUDERENBELEID: FOCUS OP STRATEGISCHE ONTPLOOIING

In het verleden werd goede zorg voor oudere medewerkers vaak vertaald in zogenaamde 'ontzie-maatregelen'. Die gaan vaak gepaard met blindheid voor de mogelijkheden die iemand nog wél heeft. De trend verschuift echter van ontzien naar ontplooiën. Belangrijk daarbij is het zoeken naar een evenwicht tussen het belang van de organisatie en dat van de individuele medewerker. Dat is gedeelde verantwoordelijkheid die een open dialoog vereist. P&O speelt hierbij een cruciale rol.

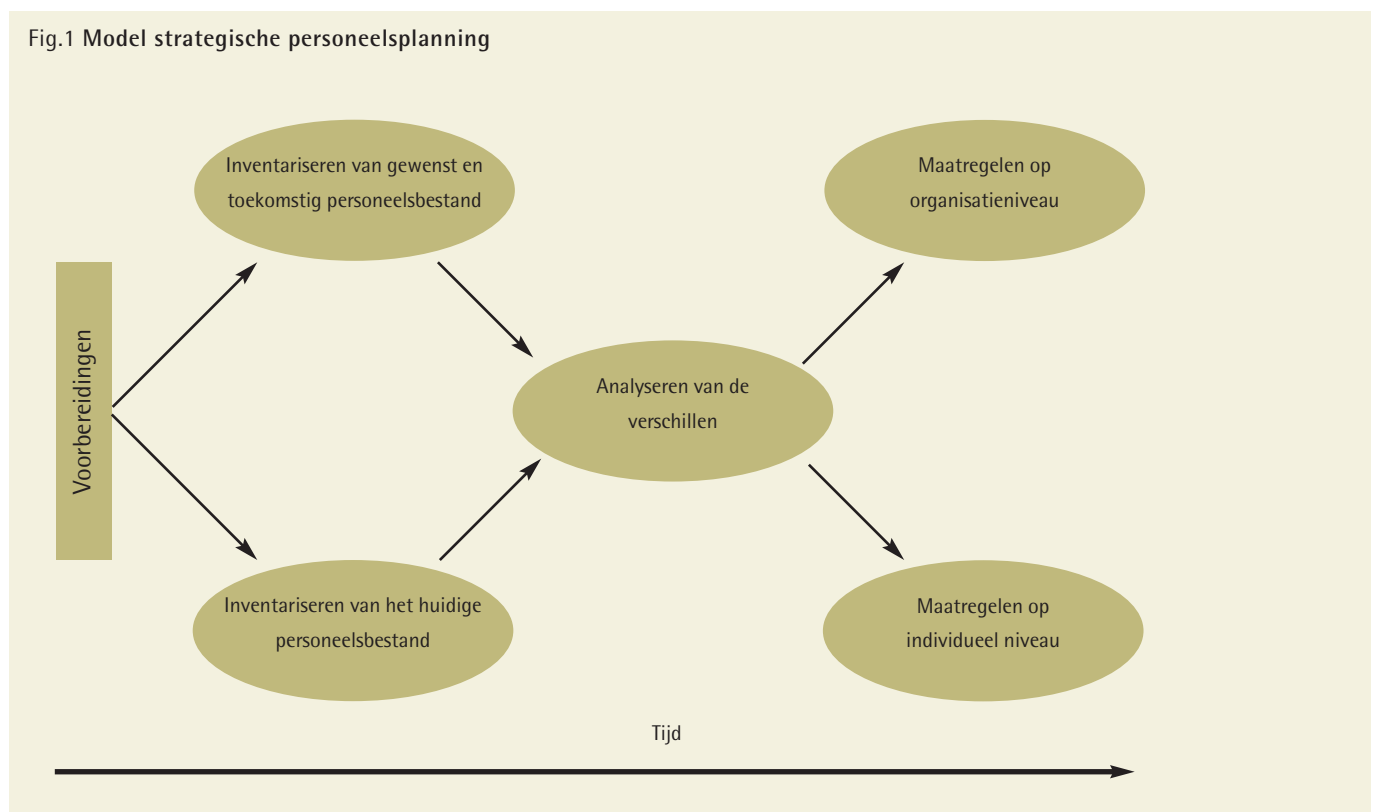
door Sjiera de Vries en Laura Keijzer

Ouderenbeleid bleef tot voor kort voornamelijk beperkt tot bedrijven waar fysiek zwaar werk werd verricht. Het bestond vaak uit regelingen om ouderen te ontzien: ze hoefden bijvoorbeeld geen nachtdiensten meer te draaien en werden van bepaalde taken ontheven. In veel bredere kring was het gebruik-

lijk om ouderen extra verlof te geven en hen de mogelijkheid te bieden eerder te stoppen met werken. Scholing voor ouderen werd ernstig verwaarloosd, omdat bijna niemand het belang ervan inzag. Een leeftijdsgrens voor het opleidingsbudget was meestal weliswaar geen officieel beleid, maar in de praktijk kwam het daar wel op neer.

Het voeren van dergelijk 'ontzie-beleid' werd lange tijd beschouwd als een goede manier om voor ouder wordende medewerkers te zorgen. Inmiddels worden hier grote vraagtekens bij gezet, en met reden. Een groot deel van de gepensioneerde ouderen blijkt het werk te missen. Al die vrijheid mag dan wel leuk zijn, na een paar maanden valt het velen zwaar om die zeeën van vrije tijd helemaal zelf in te vullen. Waarom ze dan toch gestopt zijn? Omdat niemand hen vroeg te blijven. Omdat ze het gevoel hadden dat ze op hun werk niet meer gewaardeerd werden, en dat ze hun kennis en ervaring niet konden inzetten. En vooral: omdat het nou eenmaal zo gaat.

Fig.1 Model strategische personeelsplanning



Dialogo

Inmiddels waait er een nieuwe wind door Nederland. Er dreigt een personeelstekort en het langer aan het werk houden van mensen wordt algemeen gezien als een van de belangrijkste manieren om hieraan het hoofd te bieden. Dat het tegelijk lijkt aan te sluiten bij de wens van een grote groep ouderen om langer zinvol bezig te zijn is daarbij mooi meegenomen.

Gezien het bovenstaande, is langer doorwerken niet alleen in het belang van de werknemer, maar ook van de werkgever. Helemaal parallel zullen de wensen en behoeften van beide partijen echter meestal niet lopen. Er zal dan ook een dialoog op gang moeten komen om tot een optimale afstemming te komen, en daarvoor zullen beide partijen hun verantwoordelijkheid moeten nemen.

De P&O'er kan een belangrijke rol spelen bij het samenbrengen van beide partijen en het in goede banen leiden van de dialoog. Hij is immers bij uitstek in staat om de partijen te ondersteunen bij het in kaart brengen van de eigen wensen, behoeften en mogelijkheden. Deze inventarisatie is het startpunt van de afstemming. In het vervolgtraject zal P&O de partijen moeten adviseren over wat er gedaan kan worden om de gezamenlijke wensen tot realiteit te maken, bijvoorbeeld door scholing of een andere manier om het werk te organiseren.

Employability-scan

In ons werk met organisaties merken wij dat Strategische Personeelsplanning (SPP) een effectieve manier is om de behoeften van de organisatie in kaart te brengen (van Dalen en Wiezer, 2003). SPP biedt een systematische wijze om over de personeelsbehoefte van een organisatie na te denken. In figuur 1 geven we dit schematisch weer.

De eerste stap bij SPP is het in kaart brengen waar de organisatie over bijvoorbeeld vijf jaar wil staan en wat dat betekent voor het personeelsbestand. Hoeveel mensen zijn dan nodig en wat moeten ze kunnen? Vervolgens wordt het huidige personeelsbestand in kaart gebracht: hoeveel mensen hebben we nu en wat kunnen ze? Hoe ontwikkelt het personeelsbestand zich bij ongewijzigd beleid? TNO zet op dit punt vaak een employability-scan in om goed zicht te krijgen op de inzetbaarheid van medewerkers. Een vergelijking tussen de gewenste toekomstige situatie en de huidige situatie maakt duidelijk waar de discrepanties zitten en waar dus verandering nodig is. Dit vormt de input voor het operationeel personeelsmanagement en zal enerzijds leiden tot collectieve stappen voor het 'upgraden' van de medewerkers, en anderzijds tot afspraken met individuele medewerkers over hun ontwikkeling.

Toekomstplaatje

Om goede keuzen te maken over de eigen loopbaan is het belangrijk dat ook de medewerkers een strategische analyse maken. Ook hier is een blik op de toekomst een mooie start. Waar wil iemand dan staan, wat wil hij over een aantal jaren bereikt hebben? Maar ook: welke ontwikkelingen zijn te verwachten in de privé-situatie en de gezondheid, en wat betekent dat voor het werk? De ene medewerker zal mogelijk meer uren willen werken omdat de kinderen uit huis gaan, een ander juist minder vanwege te verwachten beperkingen door een chronische aandoening.

Na het toekomstplaatje volgt ook hier een scan van het heden: over welke competenties beschikt iemand, hoe staat het met de motivatie en gezondheid? Bij het in kaart brengen van de competenties is het van belang om niet alleen te bekijken wat al in het werk wordt ingezet, maar om ook zicht te krijgen op overige

Voorbeeldvragen strategische individuele planning

Mijn motivatie

- Wat wil ik aan het eind van mijn loopbaan bereikt hebben, wanneer kijk ik tevreden terug?
- Waar wil ik staan over 2 jaar, en over 5 jaar?
- Wat vind ik echt belangrijk in mijn werk?
- Wat vind ik echt leuk om te doen?
- Past mijn werk nog bij mijn motivatie, wil ik dit werk blijven doen?

Mijn ambitie

- Wat zijn mijn sterke en zwakke punten?
- Welke sterke punten kan ik meer inzetten?
- Wat zou ik nog willen leren, hoe wil ik mij ontwikkelen?
- Wat heb ik nodig om me te ontwikkelen? Denk aan scholing, ervaring opdoen et cetera.

Mijn gezondheid

- Hoe staat het met mijn gezondheid?
- Hoe zal mijn gezondheid zich in de komende jaren ontwikkelen?

- Wat betekent dit voor mijn huidige of toekomstige werkzaamheden?

Mijn privé-situatie

- Wat zijn belangrijke zaken in mijn privé-leven waarop mijn werk moet aansluiten? Denk aan zorgtaken voor kinderen of ouders, hobby's, wereldreis et cetera.
- Vallen op dit punt in de komende jaren veranderingen te verwachten?
- Zijn er op andere punten grote veranderingen te verwachten de komende jaren? Denk aan kinderen die uit huis gaan, een partner die stopt met werken.
- Wat betekent dit voor mijn huidige of toekomstige werkzaamheden?

Mijn pensioen

- Wanneer wil ik met pensioen gaan? Waarom dan?
- Wil ik langer doorwerken? Zo ja, onder welke condities?
- Wil ik eerder al minder gaan werken, of op een andere manier?
- Waarom, hoe?

WAAROM ZE GESTOPT ZIJN? OMDAT NIEMAND HEN VROEG TE BLIJVEN

competenties. Wellicht kan een werknemer zijn talenten laten bloeien in een andere functie, binnen of buiten de organisatie. Hiervoor kan bijvoorbeeld een EVC-procedure worden ingezet. Ten aanzien van motivatie zal stil worden gestaan bij verschuivingen die op dat punt optreden: wat motiveerde de medewerker in het verleden, hoe is dat nu en hoe zal het in de toekomst zijn?

Op basis van deze analyse van competenties, motivatie en gezondheid kan de medewerker zich een goed beeld vormen van de eigen mogelijkheden, wensen en behoeften voor de toekomst. Ook zal hij nu zien wat er nodig is om deze optimale inzetbaarheid te bereiken.

Wensen en belangen

De wensen en behoeften van de organisatie enerzijds en de individuele medewerkers anderzijds zullen nooit naadloos op elkaar aansluiten. Omdat het in het belang van beide partijen is om tot een zo goed mogelijke *fit* te komen, zullen zij met elkaar in gesprek moeten gaan. In een dialoog kunnen beide partijen aangeven wat ze willen, en kunnen ze zoeken naar manieren om die wederzijdse doelen te verwezenlijken (Nauta e.a. 2007). Zonder dialoog tussen werkgever en werknemer is optimale inzetbaarheid een illusie.

Het voeren van zo'n dialoog lijkt simpel, maar blijkt in de praktijk vaak fout te gaan. Beide partijen moeten zich inleven in de

wensen en belangen van de ander, ze moeten bereid zijn compromissen te sluiten, maar ook weten waar hun grens ligt. Voor een optimaal resultaat moeten beiden bovendien open en eerlijk aangeven wat ze echt willen en kunnen. En dat vereist veel vertrouwen. Durft de leidinggevende te zeggen dat hij denkt dat zijn medewerker, met diens huidige leefpatroon, het vereiste werktempo niet zal aankunnen? Durft de medewerker te zeggen dat hij eigenlijk op termijn ergens anders wil gaan werken? Als dergelijke zaken niet worden besproken, zal het eindresultaat niet optimaal zijn.

Ondersteuning

Eerder gaven we al aan dat de P&O'er een belangrijke rol kan spelen bij het ontwikkelen van zowel de strategische personeelsplanning als de strategische individuele planning. Ook in de stappen erna is de inbreng van de P&O'er veelal onontbeerlijk. P&O geeft aan wat de 'bandbreedte' is van de ondersteuning die de organisatie biedt bij loopbaanstappen. Welke opleidingen worden vergoed, welke niet? In welke functies zijn flexibele werktijden mogelijk, of thuiswerken? Maar P&O kan ook zorgen voor checklists met de onderwerpen die tijdens de dialoog aan de orde moeten komen en aangeven welke zaken geen rol mogen spelen (denk hier bijvoorbeeld aan leeftijdsgrenzen). Of de gesprekspartners (laten) trainen in gespreksvoering.

Leeftijd en de bouwnijverheid

Aangezien het werk in de bouw fysiek zwaar is, is het voor veel oudere werknemers lastig om te blijven werken tot aan hun pensioen. Om ouderen langer inzetbaar te houden hebben werkgeversorganisatie Bouwend Nederland en werknemersorganisatie FNV Bouw het project 'Leeftijd? Geen punt!' opgezet. Op basis van een nulmeting zijn de knelpunten binnen de deelnemende bedrijven vastgesteld. De belangrijkste punten die naar voren kwamen:

- Communicatie.
- Gezondheid.
- Werkplanning.
- Ontwikkeling.

Om deze knelpunten op te lossen, verstrekt het project informatie aan zowel werknemer als werkgever. Werknemers worden gestimuleerd na te denken over wat ze binnen nu en vijf jaar met hun werk willen. De werkgever gaat met de werknemer in gesprek om een individueel toekomstplan te maken.

Gezondheid speelt hierin een belangrijke rol: hoe houd je je lijf gezond tijdens je werk, maar ook daarbuiten? Om de voorwaarden te scheppen om werknemers duurzaam inzetbaar te houden, worden werkgevers getraind en individueel begeleid op verschillende gebieden, zoals goed organiseren van het werk, veilig en gezond werken en het voeren van functioneringsgesprekken.

Essentieel voor het komen tot duurzame inzetbaarheid is de betrokkenheid van zowel werkgever als werknemer. Ook het werken aan verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid vergroot de kans op succes. Meer informatie over het project staat op www.leeftijdgeenpunt.nl



De rol die P&O aanneemt in deze voorbereiding bepaalt voor een groot deel de kwaliteit van de uitkomst. Zo kan P&O een belangrijke rol spelen bij het zoeken naar nieuwe manieren om taken te combineren, om functies in te vullen en om werk en privé te combineren. Ook kan P&O ondersteuning bieden bij een zoektocht naar een functie buiten de organisatie als blijkt dat de wensen en behoeften van medewerker en organisatie niet langer op elkaar aansluiten. Een proactieve en innovatieve werkwijze van P&O kan ervoor zorgen dat medewerkers de kans krijgen zich optimaal te ontplooiën en optimaal kunnen bijdragen aan het bedrijfsresultaat. Of om te zorgen dat medewerkers naar volle tevredenheid de organisatie verlaten, en niet verzuren op een plek waar zij niet volledig tot hun recht komen. Ook dát is immers zorgzaam personeelsbeleid!

Voorsorteren

Het zal u niet ontgaan zijn: na de inleiding hebben we niet meer specifiek gekeken naar oudere medewerkers. Is dit dus eigenlijk een verhaal over goed personeelsbeleid? Ja, dat is het inderdaad. Maar anderzijds: de hier beschreven werkwijze is bij uitstek in het belang van de oudere medewerker! Een strategische personeelsplanning zal in de meeste organisaties leiden tot het besef dat investeren in de optimale inzetbaarheid van oudere medewerkers in het belang is van de organisatie, een besef dat nog niet overal is doorgedrongen. En aandacht voor een strategische individuele planning kan juist bij oudere medewerkers tot nieuwe inzichten en ideeën leiden ten aanzien van de eigen loopbaan. Immers, veel ouderen denken niet (meer) in termen van ontplooiing, ze werken al naar het eind toe. Door dat 'voorsorteren' zien ze veel kansen over het hoofd.

Tenslotte zal ook de dialoog bij oudere werknemers vaak meer aandacht vragen. Zij zijn vaak minder toegerust voor en gewend aan dergelijke gesprekken, en er zal vaker gezocht moeten worden naar individuele arrangementen. Immers, de variatie aan wensen, mogelijkheden en beperkingen is bij ouderen groter dan bij jongeren.

Kortom: strategisch plannen en dialoog zijn belangrijke elementen van leeftijdbewust beleid, waarbij P&O als taak heeft ervoor te zorgen dat werkgever en werknemer optimaal worden voorbereid op en toegerust voor deze activiteiten. Zorgzaam ouderenbeleid is hier dus niet ontzien, 'pamperen' of overnemen van verantwoordelijkheden, maar juist activeren en toerusten voor zelfzorg.

Dr. S. de Vries en L.E. Keijzer MSc zijn respectievelijk senior onderzoeker/adviseur en onderzoeker/adviseur bij TNO Kwaliteit van Leven/ Arbeid op het gebied van HRM, leeftijdsbewust personeelsbeleid en diversiteit.

sjiera.devries@tno.nl; laura.keijzer@tno.nl

Literatuur

- Nauta, A., P. Oei, R. Huiskamp en A. Goudswaard (2007), *Loven en bieden over werk, Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*, Van Gorcum, Assen.
- Dalen, E. van en N. Wiezer (2003), *Excelleren in en door personeelsplanning*. In: Vries, S. de, E. Wortel en A. Nauta, *Excelleren voor en door mensen: Theorie en praktijk voor optimaal Human Resource Management*, Kluwer, Deventer/INK, Zaltbommel, pp. 28–48.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op www.gidsonline.nl, rubriek Personeelsvoorziening.

DE WENSEN VAN ORGANISATIE EN MEDEWERKER ZULLEN NOOIT NAADLOOS OP ELKAAR AANSLUITEN