



TNO-rapport

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

H0521060 | 018.31010/01.03

www.arbeid.tno.nl

**Handleiding voor het gebruik van de Leidraad
Inzetbaarheid Oudere Medewerkers**

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Datum	december 2005
Auteurs	Drs. E.J.H. Franck Drs. J. van Schie

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2005 TNO

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
1.1	Wat is de Ouderen Leidraad?	3
1.2	Wanneer kan ik de Ouderen Leidraad gebruiken?	3
1.3	Wat is het uitgangspunt van de Ouderen Leidraad?	3
1.4	Hoe werkt de Ouderen Leidraad?	4
2	Het instrument in vijf stappen.....	5
2.1	Inleiding	5
2.2	Uitnodigen	5
2.3	Voorbereiding gesprek	5
2.4	Neem de aanwijzingen niet letterlijk over.....	6
2.5	Voordat u met het gesprek begint.....	6
2.6	Stap 1: Het vaststellen van de belangrijkste probleemgebieden.....	6
2.7	Stap 2: Het verdiepen van een probleemgebied	7
2.8	Stap 3: Het samenvatten van de probleeminventarisatie	12
2.9	Stap 4: Het bespreken van oplossingen	12
2.10	Stap 5 Het vaststellen van de achterliggende belemmeringen en haalbaarheid van oplossingen	13
3	Enkele tips voor het voeren van een gesprek	14

1 Inleiding

1.1 Wat is de Ouderen Leidraad?

De Ouderen Leidraad is gemaakt om leidinggevendenden te helpen bij het vinden van concrete maatregelen te vinden om oudere medewerkers langer inzetbaar te houden. De Ouderen Leidraad richt zich op kenniswerkers zoals beleids- en stafmedewerkers en leerkrachten. Dat betekent dat de Ouderen Leidraad met name aandacht heeft voor verouderingsprocessen die een rol spelen bij de inzetbaarheid van kenniswerkers zoals mentale, psychische en sociale processen. De Ouderen Leidraad richt zich minder op de fysieke verouderingsprocessen die een rol spelen bij werk wat lichamelijk belastend is.

De Ouderen Leidraad is een gespreksprotocol voor een gesprek tussen een leidinggevende en één van zijn of haar oudere medewerkers. De Ouderen Leidraad geeft richtlijnen voor het inventariseren van knelpunten en het vinden van maatregelen om de inzetbaarheid te verbeteren. Met de informatie uit het gesprek leert de leidinggevende hoe hij of zij kan voorkomen dat de inzetbaarheid van oudere medewerkers vermindert. Het instrument levert dus oplossingen op en blijft niet stilstaan bij het nalopen van problemen. Vanzelfsprekend gaat het om oplossingen waar een werkgever invloed op kan en wil uitoefenen. Met de Ouderen Leidraad kunnen de kosten van teruglopende inzetbaarheid (productiviteit- en kwaliteitsverlies, management aandacht, verzuim) worden verminderd en de baten (hogere productiviteit en kwaliteit van het werk) worden verhoogd.

1.2 Wanneer kan ik de Ouderen Leidraad gebruiken?

In het kader van employability of loopbaanbeleid

U kunt de Ouderen Leidraad preventief inzetten wanneer er nog geen problemen zijn in het huidige functioneren van medewerkers, maar wanneer u wel problemen voorziet in het functioneren in de toekomst. Bijvoorbeeld omdat toekomstige functie-eisen gaan veranderen. In dit geval is het mogelijk om de Ouderen Leidraad in te zetten bij 'jongere' ouderen.

Bij problemen in het huidige functioneren van oudere medewerkers

U kunt de Ouderen Leidraad ook inzetten wanneer u als leidinggevende merkt dat de inzetbaarheid van uw oudere medewerkers terugloopt. Bijvoorbeeld wanneer u merkt dat de productiviteit terugloopt, de bijdrage aan het team of kwaliteit van het geleverde werk vermindert. De Ouderen Leidraad biedt handvatten om hierover het gesprek aan te gaan met de betrokkene en om oplossingen te genereren.

1.3 Wat is het uitgangspunt van de Ouderen Leidraad?

Het uitgangspunt voor de Ouderen Leidraad is dat het voor u als leidinggevende nuttig is om duidelijk te krijgen wat de oorzaken zijn van een teruglopende inzetbaarheid. Alleen als u de oorzaken kent, dan kunt u beoordelen of u er iets aan kunt en wilt doen. Als u niet precies weet wat de oorzaken zijn of alleen een vermoeden heeft over wat de oorzaken van terugloop zijn, dan kunt u ook geen onderbouwde beslissing nemen of u

er iets aan wilt doen. Het duidelijk krijgen van oorzaken van terugloop is voor veel leidinggevendenden niet eenvoudig omdat dit niet een dagelijkse bezigheid voor hen is en klachten van medewerkers soms ongrijpbaar lijken. De Ouderen Leidraad helpt bij het concreet maken van de oorzaken en biedt een structuur die naar oplossingen leidt.

Het belangrijkste uitgangspunt van de Ouderen Leidraad is dat bij het ouder worden naast bekende en zichtbare lichamelijke verouderingsprocessen zich ook minder bekende en zichtbare veranderingen kunnen voordoen op mentaal, psychisch en sociaal gebied die de inzetbaarheid van een oudere medewerker beïnvloeden. De Ouderen Leidraad helpt bij het concreet te maken van die veranderingen. Hoewel het voor de meeste leidinggevendenden voorstelbaar is dat een medewerker op zijn 55e andere capaciteiten en andere verwachtingen heeft ten aanzien van het werk, zowel in positieve als in negatieve zin, als op zijn 30^e, is het meestal niet makkelijk om concreet te maken welke mentale, psychologische en sociale veranderingen zich in de tussenliggende 25 jaar hebben voorgedaan. Voor een leidinggevende is het nuttig om bewust te zijn van deze veranderingen omdat ze een verklaring kunnen bieden voor een teruglopende inzetbaarheid. De Ouderen Leidraad is ontwikkeld om op een concrete en praktische manier duidelijk te krijgen óf en zo ja welke van deze processen een rol spelen bij teruglopende inzetbaarheid en samen met de medewerker vast te stellen welke maatregelen genomen moeten worden.

1.4 Hoe werkt de Ouderen Leidraad?

Het instrument bestaat uit een gespreksprotocol voor een gesprek tussen de leidinggevende en de medewerker om problemen te inventariseren en om oplossingen voor problemen uit te werken en te verankeren in de organisatie. De precieze werking wordt hierna toegelicht.

2 Het instrument in vijf stappen

2.1 Inleiding

De Ouderen Leidraad bestaat uit vijf stappen. In de eerste stap wordt een keuze gemaakt voor een probleemgebied. De tweede stap wordt gezet om een probleemgebied te verdiepen. De uitkomsten worden samengevat in stap 3. Bij de vierde stap worden mogelijke oplossingen besproken. Tenslotte wordt gekeken naar de haalbaarheid van oplossingen door mogelijke belemmeringen na te gaan.

2.2 Uitnodigen

Met wie voer ik als leidinggevende een gesprek in het kader van dit instrument (en met wie niet)?

- De meest geschikte personen voor het gesprek zijn oudere medewerkers bij wie de inzetbaarheid terugloopt en waarvan de oorzaak, tenminste voor een deel met het werk te maken heeft. Teruglopende inzetbaarheid kan zichtbaar worden door bijvoorbeeld een teruglopende bijdrage aan het team, verminderde output, of teruglopende kwaliteit van het werk.
- Een andere doelgroep zijn medewerkers die op dit moment nog niet aanwijsbaar verminderd inzetbaar zijn, maar dat mogelijk wel over enige tijd zijn. Bijvoorbeeld omdat functie-eisen zullen gaan veranderen.
- het instrument is niet bedoeld voor medewerkers die minder inzetbaar zijn als gevolg van duidelijke fysieke klachten. Het kan wel zinvol zijn om te onderzoeken hoe deze medewerkers toch nog aan het werk kunnen blijven, maar daarvoor zijn andere instrumenten beter geschikt.
- het instrument is ook niet bedoeld voor medewerkers wiens problemen uitsluitend veroorzaakt zijn door incidentele of privé zaken (bijvoorbeeld overlijden, scheiding etc), alhoewel het ook nu zinvol kan zijn om te onderzoeken hoe deze medewerker toch zo optimaal mogelijk zijn werk kan blijven doen. Bovendien moet altijd onderzocht worden of de privé zaak inderdaad wel de enige oorzaak is. Soms lijkt het de oorzaak, maar is het de druppel.
- Op het moment dat u als leidinggevende een ernstig conflict heeft met een medewerker bent u niet de aangewezen persoon om met dit instrument een gesprek met deze medewerker te voeren. De kans dat het gesprek dan niet een open gesprek wordt dat in vertrouwen gevoerd wordt, is groot. In dit geval kunt u het gesprek beter door een ander laten voeren. Bijvoorbeeld door een P&O functionaris.

2.3 Voorbereiding gesprek

Zowel medewerkers als leidinggevendenden kunnen zich voorbereiden op het gesprek. *Leidinggevende:* zorg dat u de gegevens van de medewerker bestudeerd heeft, dat u op de hoogte bent van zijn of haar situatie, zowel de situatie op het werk als de situatie privé. Kijk vooraf het gespreksprotocol na, zodat u vertrouwd bent met de stappen. Denk vast na over mogelijke oplossingen waarmee de in het gesprek te verwachten problemen volgens u aangepakt kunnen worden. Deze oplossingen kunnen dan in het gesprek getoetst worden op haalbaarheid.

2.4 Neem de aanwijzingen niet letterlijk over

Hierna volgen per stap aanwijzingen om het gesprek te voeren. Deze aanwijzingen moeten er niet toe leiden dat het gesprek uitmondt in een gestructureerde ondervraging waarbij u de ene vraag opleest na de andere. De bedoeling is dat u een open gesprek voert in een prettige sfeer. Als het de openheid van het gesprek bevordert kunt u dus best vragen anders verwoorden of in een andere volgorde stellen dan hier staat aangegeven.

2.5 Voordat u met het gesprek begint

➤ *Maak duidelijk wat het doel is van het gesprek*

Het is belangrijk dat de medewerkers met wie u het gesprek voert begrijpt wat het *doel* is van het gesprek. U bent niet op zoek naar een ‘schuldige’, de medewerker wordt niet ter verantwoording geroepen, maar u wilt leren van wat er ‘niet goed is gegaan’ waardoor terugloop is ontstaan. Het einddoel is om oplossingen te vinden. U vraagt de medewerker u daarbij te helpen.

➤ *Vertel wat de medewerker van u mag verwachten*

Het is ook belangrijk dat u de medewerker vooraf duidelijk maakt wat hij of zij precies kan *verwachten*. U vraagt hem of haar mee te denken over oplossingen, maar het is uiteraard niet zo dat de in het gesprek bedachte oplossingen altijd per definitie ook doorgevoerd worden. Wat de medewerker van u kan verwachten is dat u alle oplossingen die hij of zij bedenkt serieus in overweging neemt, en eventueel bespreekt met andere managers in uw organisatie.

➤ *Vertrouwelijkheid van informatie*

Maak vooraf ook duidelijk wat u gaat doen met de verkregen informatie. Een deel van het gesprek zal *vertrouwelijk* zijn. Het is belangrijk dat u de medewerker duidelijk maakt dat u niet met anderen zult spreken over zaken die de medewerker vertrouwelijk wil houden.

➤ *Waar houdt u het gesprek?*

Het is belangrijk dat u ervoor zorgt dat het gesprek gehouden kan worden in een rustige afgesloten ruimte, dat u tijdens het gesprek niet gestoord wordt (ook niet telefonisch) en dat er voldoende tijd is voor het gesprek, ongeveer een uur.

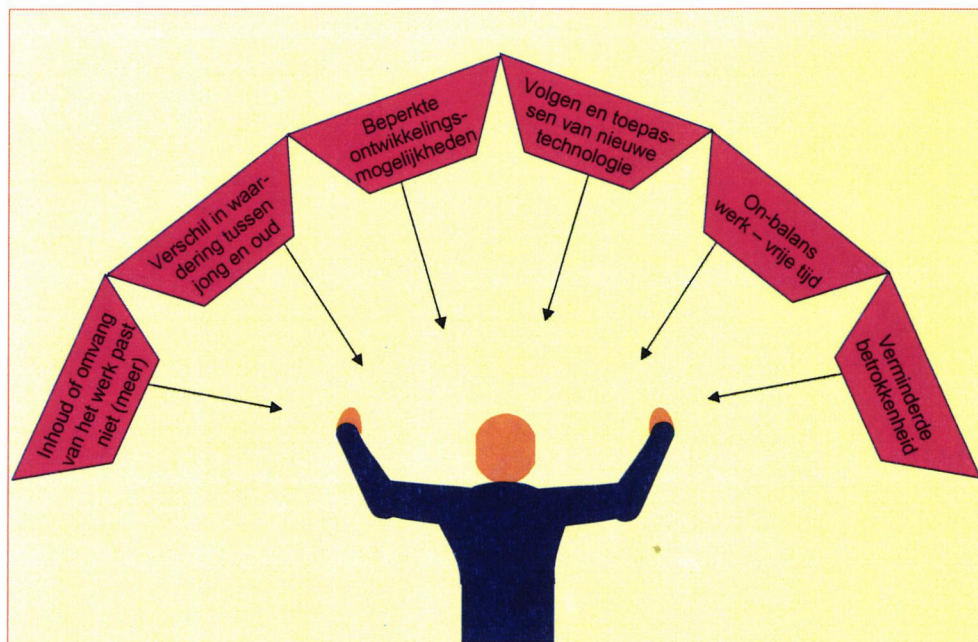
2.6 Stap 1: Het vaststellen van de belangrijkste probleemgebieden

Vanzelfsprekend kan een leidinggevende niet met een medewerker over oplossingen en belemmeringen daarbij praten, als zij niet eerst samen hebben vastgesteld dat er problemen zijn. Om die reden *opent u het gesprek door de medewerker te vragen naar de belangrijkste probleemgebieden in zijn of haar werk die mogelijk op dit moment aan de orde zijn*.

De meeste problemen zijn te categoriseren in zes gebieden.

In figuur 1 zijn de zes probleemgebieden te zien in de rode vakjes. Het is van belang dat u even alle zes probleemgebieden naloopt met de medewerker, om daarna vast te stellen wat de belangrijke probleemgebieden voor de medewerker zijn. U kunt bijvoorbeeld aan de medewerker vragen om aan te wijzen welk gebied voor hem/haar het

meeste herkenbaar is. Het gaat in de eerste stap dus niet om het opstellen van een volledig lijst van alle problemen in het werk. Dat zou teveel tijd vragen. Het gaat om het vaststellen van de belangrijke probleemgebieden van deze medewerker zodat er een kapstok is voor het bespreken van oplossingen.



Figuur 1 Vaststellen belangrijkste probleemgebieden

2.7 Stap 2: Het verdiepen van een probleemgebied

Wanneer een gebied herkenning oproept bij de medewerker kunt u proberen het achterliggende probleem te verduidelijken. Als handvat staat hieronder bij elk gebied een openingsvraag genoemd die de leidinggevende kan stellen. De zes gebieden worden hieronder toegelicht¹.

1. Inhoud en omvang van het werk past niet (meer)

Om medewerkers voldoende te motiveren voor het leveren van prestaties, dient de inhoud van het werk (het takenpakket en verantwoordelijkheden en bevoegdheden) aan te sluiten bij de vaardigheden en belangstelling van de medewerker. Ook de omvang van het werk (de werklast) dient niet te hoog op te lopen om werkstress te voorkomen.

Er kunnen verschillende redenen zijn waarom het werk niet meer past of teveel wordt bij oudere medewerkers:

¹ Uiteraard is het gevaar bij beschrijvingen van een bepaalde groep personen, in dit geval ouderen, dat ze kunnen neigen naar clichés of generalisaties. Dit hebben we ondervangen door bij de beschrijvingen de woorden 'veel', 'sommige' of 'de meeste' te gebruiken. Maar dit zal niet altijd afdoende zijn. We benadrukken daarom dat de beschreven ontwikkelingen die zich bij ouderen kunnen voordoen, op mentaal, psychisch of sociaal gebied, zich niet bij alle ouderen in gelijke mate voordoen en soms zelfs helemaal niet. De beschrijvingen zijn bedoeld om een handvat te bieden bij het herkennen van patronen en het aangaan van een gesprek over verbetering van de inzetbaarheid.

1. afname cognitieve vaardigheden;
2. afname creatieve vermogens;
3. afname prikkels voor persoonlijke groei;
4. toenemende verwachtingen.

Ad 1) Afname cognitieve vaardigheden

Bij het ouder worden nemen cognitieve vaardigheden doorgaans af vanwege een afname in reactiesnelheid en verminderde snelheid van informatieverwerking. Een voorbeeld van werk wat een snelle informatieverwerking vraagt is het handelen in opties of termijncontracten op de beurs. Dit werk wordt bijna niet door oudere medewerkers uitgevoerd.

Ad 2) Afname creatieve vermogens (vermogen om je nieuwe materie eigen te maken).

Wanneer mensen langdurig dezelfde werkzaamheden uitvoeren ontstaat gewenning. Dit kan het vermogen verminderen om creatief en enthousiast de werkzaamheden te blijven uitvoeren: 'je draait je verhaal af'. Gewenning kan er tevens toe leiden dat het moeilijker wordt om je nieuwe materie eigen te maken omdat denk- en handelingspatronen ingesleten zijn. Zo wordt bijvoorbeeld vaak gezegd dat wetenschappers het meest creatief en hun beste prestaties leveren voor hun 30^e.

Ad 3) Afname prikkels om persoonlijke groei te vinden in het werk

Tegen het eind van de loopbaan kan de motivatie verminderen om vakinhoudelijk voorop te blijven lopen. Dat kan verschillende oorzaken hebben:

- Je loopt tegen het plafond aan van je kunnen. Daardoor kan het moeilijk worden om nog groeiperspectief voor jezelf te zien.
- Je bereikt een plafond in je salaris, waardoor er geen financiële prikkel meer is om te groeien.
- Je wilt stabiliseren en vasthouden wat je hebt. Er ontstaat angst om te verliezen wat je hebt omdat je minder tijd hebt om een eventueel verlies goed te maken.

Ad 4) Toenemende verwachtingen

Als je een bepaalde reputatie hebt opgebouwd, dan wil je die ook handhaven. Mensen verwachten ook dat je dezelfde prestaties blijft leveren. Hoe hoger de prestatie die je in de afgelopen jaren bent gaan leveren des te hoger worden daarom ook de verwachtingen. De druk van de reputatie wordt zwaarder gevoeld als je je bedreigd voelt in je reputatie en je veel moet doen om je opgebouwde reputatie te beschermen. Mensen die zich veiliger voelen in hun reputatie zullen daarom minder druk ervaren.

Beginvraag: Wanneer en bij welke taken lukt het je niet om je werk goed te doen?

2. Ontwikkelingsmogelijkheden/loopbaan (toekomstperspectief)

Het hebben van voldoende ontwikkelingsmogelijkheden is voor veel kenniswerkers belangrijk omdat zij de intrinsieke motivatie hebben om te groeien in hun werk. Een andere reden is dat voldoende ontwikkelingsmogelijkheden aan medewerkers het vertrouwen geven dat zij op nieuwe gebieden kunnen gaan werken als het eigen gebied geen werkperspectief meer heeft. Dat geeft medewerkers vertrouwen in de toekomst. Dit is met name belangrijk wanneer het werk aan grote veranderingen onderhevig is. Ontwikkelingsmogelijkheden van oudere medewerkers kunnen beperkt worden door verschillende redenen:

1. dalende meerwaarde van scholing;
2. vasthouden aan wat je hebt;
3. identiteit;
4. opleidingen sluiten onvoldoende aan op leerstijlen van ouderen;
5. onbenut potentieel.

Ad 1) Dalende meerwaarde van scholing

Er wordt vaak minder geïnvesteerd in scholing van ouderen dan in scholing van jongeren. Voor zowel werknemer als werkgever geldt dat scholing minder opbrengt naarmate je ouder bent. Een oudere werknemer krijgt meestal niet méér salaris of een betere positie, want men zit al vaak aan een plafond. En voor de werkgever geldt dat de terugverdientijd korter is bij een oudere medewerker dan bij een jongere medewerker.

Ad 2) Vasthouden aan wat je hebt

Naarmate oudere medewerkers zich een zekere positie hebben verworven ontstaat de neiging om 'vast te houden aan wat je hebt' en het nemen van risico's te vermijden. Bijvoorbeeld wanneer het gaat om het kiezen van een nieuw werkgebied of een andere functie. Dit risicomijdende gedrag is voorstelbaar want hoe meer je hebt te verliezen, hoe groter het risico's dat je niet terugkrijgt wat je met veel moeite hebt opgebouwd. Zeker omdat ouderen in vergelijking met jongeren vaker verplichtingen zijn aangegaan (zoals een hypotheek of kinderen) kan het verlies voor hen pijnlijker zijn dan voor jongeren. De zaken die je kunt verliezen zijn verschillend:

- rechten (vast salaris, eigen werkplek);
- zekerheden (werk wat gegarandeerd naar jou toestroomt);
- een netwerk (mensen die je weten te vinden, een klantenkring,);
- aanzien (deelname aan besluitvorming, mensen die voor je werken);
- macht (bevoegdheden, beschikking over budgetten).

Ad 3) Identiteit

Langdurig werken in een bepaalde functie kan er toe leiden dat mensen zich gaan identificeren met hun werk. Een medewerker die twintig jaar als brandweerman heeft gewerkt, voelt zich ook in hart en nieren een brandweerman. Een verandering van functie betekent dan niet alleen verandering van werkzaamheden, maar ook verandering van identiteit. Het is voor de meeste mensen niet makkelijk om zich aan te passen aan deze verandering omdat ze diep ingrijpt. Niet alleen op de uitvoerende taken, maar ook op wie je bent, waar je voor staat en de mensen met wie je omgaat.

Ad 4) Opleiding sluit onvoldoende aan op de leerstijl van ouderen

Veel opleidingen zijn niet aangepast aan de manier waarop ouderen leren. De meeste ouderen leren minder goed vanuit een theoretische achtergrond, ouderen zijn vaker gewend vanuit praktijkervaring te leren dan jongeren. Dat kan ertoe leiden dat ouderen van opleidingen af zien. Niet omdat de inhoud van de opleiding oninteressant is, maar omdat de leerstijl niet aansluit bij ouderen.

Ad 5) Kwaliteiten van ouderen worden onvoldoende benut (sociale vaardigheden, communicatie)

Een positief effect van langdurig werken op hetzelfde gebied is dat veel ervaring wordt opgedaan met bepaalde werkzaamheden. Die meerjarige ervaring kan benut worden door kennis over te dragen aan jongere medewerkers. Ouderen hebben door hun ervaring ook een beter gevoel hebben voor verhoudingen binnen de organisatie. Hierdoor kunnen zij een bemiddelende rol spelen als er problemen tussen personen

zijn of wanneer personen vastlopen. In veel gevallen spreekt de rol van mentor of coach oudere medewerkers aan. Deze rol wordt oudere medewerkers niet vaak aangeboden.

Beginvragen: - Welke positie in je werk wil je nog graag bereiken, maar lukt je niet?
- Welke onzekerheid heb je over je werk in de toekomst?

3. Verschil in waardering tussen jong en oud

Verschillen in waardering tussen jong en oud kunnen irritaties opwekken omdat ze als onrechtvaardig gezien worden. Er kunnen verschillende oorzaken zijn van verschillen in waardering:

1. ouderen krijgen minder kansen;
2. te weinig erkenning van ouderen;
3. negatieve beeldvorming rond ouderen;
4. moeite om een jongere leidinggevende te accepteren;
5. verminderde contacten met jongeren.

Ad 1) Ouderen krijgen minder kansen

Veel ouderen draaien al zo lang zonder problemen mee in de organisatie dat zij nog weinig aandacht krijgen van leidinggevendens. Ouderen krijgen dan bijvoorbeeld minder kansen dan jongeren bij de verdeling van werk.

Ad 2) Te weinig erkenning

Sommige ouderen ervaren dat zij te weinig erkenning krijgen voor hun jarenlange bijdrage aan de organisatie. Zij verwachten een zekere mate van krediet voor prestaties uit het verleden en bescherming van verworven rechten. Die verwachtingen kunnen zich vertalen in het recht op speciale gunsten: een mooie werkplek, extra ondersteuning, mogelijkheden om te reizen etcetera. In organisaties waar 'je zo goed bent als je laatste prestatie' kan dit botsen. Dit wordt nog versterkt wanneer de positie van oudere medewerkers afbrokkelt omdat beschermheren, bijvoorbeeld degenen die de oudere medewerker hebben binnengehaald, niet meer in de organisatie werkzaam zullen of omdat belangrijke relaties verdwijnen met wie ouderen buiten de organisatie contact onderhielden.

Ad 3) Negatieve beeldvorming

'Je imago is je beste amigo' is een slogan die op veel kenniswerkers van toepassing is. Voor kenniswerkers zijn informele contacten en een goede reputatie van belang voor bijvoorbeeld toegang tot besluitvorming. Ouder worden is van invloed op dit imago. Ouder worden heeft in onze maatschappij die veel waarde hecht aan jeugdigheid en vitaliteit niet altijd een positieve betekenis. 'Ouderen zijn niet flexibel, willen niets nieuws meer proberen of zijn niet meer te kneden' zijn een aantal stereotype denkbelden. Ook bagage uit het verleden (bijvoorbeeld projecten die niet goed zijn verlopen of conflicten) kan het imago van een medewerker negatief beïnvloeden. Juist oudere medewerkers kunnen hier meer last van hebben omdat hen minder fouten vergeven worden dan jongeren en hen mindert tijd rest om zich bij fouten te revancheren.

Ad 4) Moeite om een jongere meerdere te accepteren

Moeite met acceptatie van een jongere leidinggevende door een oudere medewerker speelt met name wanneer de oudere medewerker het beeld heeft dat de jongere medewerkers de functie grotendeels vanwege zijn jongere leeftijd heeft gekregen en niet vanwege zijn kwalificaties.

Ad 5) Verminderde contacten met jongeren

Naarmate medewerkers ouder worden zullen zij in sommige gevallen merken dat jongere medewerkers concurrenten zijn geworden, in plaats van collega's die nog door hen wegwijs gemaakt kunnen worden. In deze situaties zal er minder collegialiteit zijn tussen oudere en jongere medewerkers.

Beginvraag: Wat staat een goede werkrelatie met jongere collega's in de weg?

4. Volgen en/of toepassen van nieuwe technologie

Ouderen kunnen soms moeite hebben om zich nieuwe technologie zoals software of nieuwe apparatuur, eigen te maken. Een geleidelijke vernieuwing van technologie levert doorgaans weinig problemen op omdat oudere medewerkers dan kunnen voortbouwen op wat zij al weten. Problemen ontstaan wanneer de overgang van de ene technologie naar de andere te groot is. De mogelijkheid om snel nieuw gedrag aan te leren neemt af naarmate men ouder wordt.

Beginvraag: Met welke technologie heb je moeite?

5. Werk en vrije tijd

Bij een overgang van de ene levensfase naar de andere wijzigt vaak de behoefte en invulling van vrije tijd. Zo zullen medewerkers met jonge kinderen doorgaans meer behoefte hebben om op tijd thuis te zijn om zorgtaken te vervullen dan jonge medewerkers zonder kinderen. Oudere medewerkers kunnen vaker dan voorheen te maken krijgen met zorgverplichtingen vanwege ziekte of overlijden van familieleden of vrienden. Bij oudere medewerkers met kinderen verminderen doorgaans de zorgverplichtingen voor hun kinderen omdat de kinderen op een leeftijd zijn gekomen waarop zij meer zelfstandig gaan leven. Doorgaans nemen financiële verplichtingen van ouderen af wanneer hun kinderen zelfstandig gaan leven. Al deze veranderingen zijn van invloed op de behoefte bij oudere medewerkers aan vrije tijd en de behoefte aan inkomen.

Beginvraag: Op welke momenten is het moeilijk om je werk en je privé verplichtingen te combineren?

6. Verminderde betrokkenheid bij de organisatie

Verminderde betrokkenheid kan een uitvloeisel zijn van problemen op de hiervoor genoemde gebieden, maar kan ook ontstaan als de match tussen organisatiedoelen en doelen van de medewerker zelf over de jaren heen vermindert. Vaak gebeurt dit wanneer organisatiedoelen veranderen. Bijvoorbeeld wanneer een non-profit organisatie een profit organisatie wordt en veel meer marktgericht moet gaan werken. Het kan natuurlijk ook zijn dat de doelen van de medewerker in de loop der tijd

verandert zijn en hij of zij bijvoorbeeld genoeg heeft gekregen van non-profit activiteiten.

Beginvraag: In welke situaties met voel je je minder betrokken?

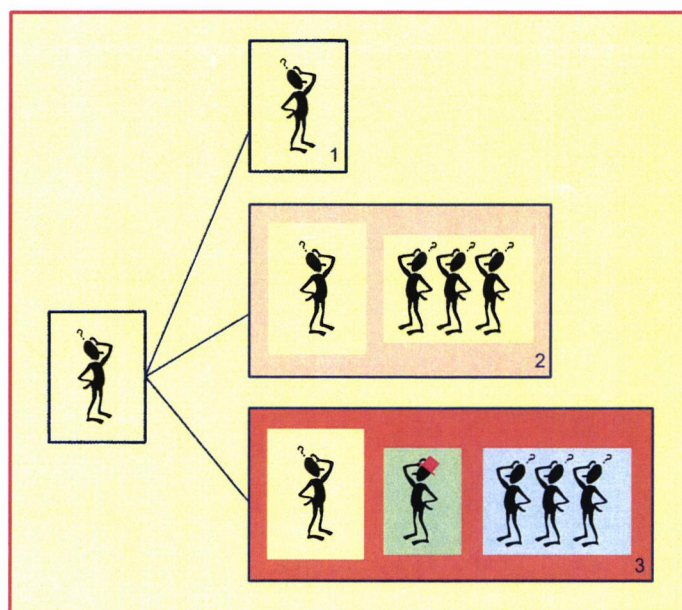
2.8 Stap 3: Het samenvatten van de probleeminventarisatie

Om te controleren of uw interpretatie van hetgeen de medewerker u vertelt heeft juist is, is het goed een samenvatting hiervan te geven.

2.9 Stap 4: Het bespreken van oplossingen

Nadat in het gesprek met de medewerker is vastgesteld wat het belangrijkste probleem of de belangrijkste problemen zijn (liever één goed dan een paar oppervlakkig), gaat u, samen met de medewerker, aan de hand van de vragen in het gespreksprotocol na welke oplossingsmogelijkheden (of anders gezegd: bevoegdheden) ontbreken waardoor de medewerker de problemen niet heeft kunnen oplossen. Er zijn drie soorten oplossingsmogelijkheden waarover medewerkers kunnen beschikken:

1. mogelijkheden om **zelf** het probleem op te lossen (bijvoorbeeld door)
2. mogelijkheden om het probleem **met anderen** op te lossen (bijvoorbeeld door.....)
3. mogelijkheden om het probleem op te lossen in overleg **met de direct leidinggevende of met iemand van een andere afdeling**.



Figuur 3: Oplossingsmogelijkheden: 1) probleem zelf oplossen, 2) probleem met collega's oplossen, 3) probleem met leidinggevende of collega's van andere afdeling oplossen.

Het kan zijn dat er oplossingen mogelijk zijn waarvan de medewerker zich niet bewust is. U kunt dan suggesties doen voor mogelijke oplossingen als uw medewerker er niet uit komt.

2.10 Stap 5 Het vaststellen van de achterliggende belemmeringen en haalbaarheid van oplossingen

Vaak betekent het mogelijk maken van een oplossing nog niet dat het probleem ook daadwerkelijk in de toekomst verdwijnt. Een oplossing moet haalbaar zijn en er moeten geen belemmeringen zijn om een oplossing ook daadwerkelijk te benutten. Om dit te controleren gaat u terug naar de huidige situatie en gaat u na waarom de medewerker niet geprobeerd heeft om de terugloop in zijn inzetbaarheid te verminderen. Ga daarbij uit van de werksituatie zoals hij is, dus niet de situatie hoe die had moeten zijn. Had de medewerker geen actie ondernomen omdat:

1. Er geen mogelijkheid (geen bevoegdheid) voor de medewerker aanwezig was om het probleem op te lossen?
2. De medewerker wellicht niet wist dat hij/zij de mogelijkheid had/kon benutten om het probleem op te lossen?
3. Durfde, kon of wilde hij/zij de mogelijkheid niet benutten?
4. Paste het niet in de organisatiecultuur om de aanwezige mogelijkheden te benutten?
5. Belemmerde de werksfeer het benutten van mogelijkheden?
6. Belemmerde de stijl van leidinggeven het benutten van mogelijkheden?

De antwoorden geven u aanwijzingen over de haalbaarheid van de oplossingen die u heeft voorgesteld.

3 Enkele tips voor het voeren van een gesprek

- Een gesprek loopt het beste als u zoveel mogelijk ‘open vragen’ stelt: Een gesloten vraag is een vraag die alleen met ja of nee beantwoord kan worden. De vraag : ‘heb je een leuke dag gehad?’ is bijvoorbeeld een gesloten vraag. Een open vraag is een vraag die uitnodigt om iets te vertellen. De vraag: ‘wat heb je gedaan vandaag?’ is een open vraag.
- Doorvragen: U krijgt de meeste informatie als u de medewerker zo veel mogelijk laat praten. Sommige mensen hebben een beetje aanmoediging nodig. Ze vertellen niet meteen alles wat ze op hun hart hebben. U moet doorvragen om meer te weten te komen. Er zijn een paar technieken waardoor u uw gesprekspartner kunt stimuleren verder te praten:
 - Expliciet daartoe uitnodigen: ‘kun je daar wat meer over zeggen?’
 - Een stilte laten vallen (de medewerker stopt met praten, en u zegt ook even niks. De medewerker zal vanzelf weer verder gaan met praten).
 - Het laatste woord uit de zin herhalen op vragende toon.
 - ‘Hummen’ en ‘knikken’.
- Vat af en toe samen wat de medewerker net heeft gezegd (als ik het goed begrijp zeg je dat...). Daarmee kunt u controleren dat u goed begrepen heeft wat de medewerker bedoeld. Bovendien moedigt het de medewerker aan om meer te vertellen omdat hij of zij zich beter begrepen zal voelen.
- Non verbale communicatie is in een gesprek heel belangrijk. Non verbale communicatie, is de communicatie zonder woorden. Een blik in de ogen, de lichaamshouding, gefriemel met de handen. Probeer ook ‘non verbaal’ uit te stralen dat u echt geïnteresseerd bent in wat uw medewerker vertelt. De non verbale communicatie van de medewerker kunnen u vertellen wanneer hij of zij zich niet op zijn of haar gemak voelt.