

EEN VAST RECEPT BESTAAT NIET

Duurzame inzetbaarheid van ou

De 50- en 60-plussers van nu staan voor de uitdaging langer door te werken. Hoe gaat hij of zij het zolang volhouden, wat kan de werkgever doen om dat mogelijk te maken? Juist omdat er nog geen eenduidig beeld is hoe duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven, biedt deze tijd kansen om te experimenteren en te onderzoeken wat wel en niet werkt. Maar één ding is zeker, de tijd dat de werkgever verantwoordelijk was voor het werkgebruik van de medewerkers is voorbij. Een moderne werkgever faciliteert de medewerkers om het beste uit zichzelf te halen. | Lida Schepers

‘We noemen het vaak ouderenbeleid, maar eigenlijk moet je denken in termen van duurzame inzetbaarheid.’ Loek Vaessen en Ieke Witteveen, verbonden aan coachingsbureau Redirect People, verzorgden een interactieve workshop voor de bdKO-regio Den Haag. Een inspirerende middag met een belangrij-

ke boodschap: hou op met beleidsplannen schrijven, en ga aan de gang.

Een rondje langs de aanwezigen leert al snel dat het thema in de kinderopvang een hot item is, de meeste organisaties zijn er wel op een af andere manier mee bezig. Maar ze hebben behoefte aan handvatten en verha-

len en ervaringen van anderen: ‘Wij vinden het waardevol oudere werknemers goed in te blijven zetten, maar zien ook dat het werk lichamelijk zwaar is’, constateert een van de aanwezigen. ‘Gaat het wel alleen om ouderen, is aandacht voor duurzame inzetbaarheid niet van alle leeftijden?’, vraagt een ander zich af. ‘Kunnen we onze teams anders samenstellen, zodat er een andere energieverdeling is?’ ‘Hoe krijgen we oudere medewerkers in beweging?’ Veel herkenbare vragen dus.

Ook antwoorden zullen volgen. Geen oplossingen, maar wel handvatten waar iedere organisatie meteen al iets mee kan.



dere medewerkers

*‘Stel niet de functie
maar het persoonlijk
leiderschap van
leidinggevende én
werknemer voorop.
Dan volgt succes
vanzelf.’*



Drie elementen

Waar het gaat over duurzame inzetbaarheid benadrukken beide sprekers het belang van het vooropstellen van de mens in plaats van de functie en van persoonlijk leiderschap van leidinggevende én werknemer. Dan volgt succes vanzelf. Hoe doe je dat dan? Ieke Witteveen: ‘Er zijn drie elementen waar een organisatie op zou moeten inzetten. Het eerste is het werkgeluk van de medewerkers, tegenwoordig spreekt men vaak van Happiness (het vorige nummer van BBMP was een themanummer over dit onderwerp, red.) Het tweede is Omdenken, anders kijken naar elkaar en naar de omgeving. Zoals denken in uitdagingen in plaats van problemen of zoeken naar experimenteerterruimte en maatwerk in plaats van vasthouden aan procedures. Het derde is Experimenteren, laat de beleidsplannen voor wat ze zijn en ga aan de slag in de praktijk en leer van de opgedane ervaringen.’ De eerste letters van deze drie vormen het woord HOE.

‘Veel organisaties zien duurzame inzetbaarheid als een project’, vult Loek Vaessen aan. ‘Dat is het beslist niet. Het is een manier van werken en leven die ook niet stopt met je pensioen. Uit onderzoek blijkt dat organisaties waar mensen het idee hebben dat ze kunnen bijdragen aan een groter geheel, daar zingeving in vinden, het beste presteren. En gek genoeg doen bedrijven met een hogere gemiddelde leeftijd het dan het beste.’ Duurzame inzetbaarheid gaat dus niet alleen over ouderen. Redirect staat voor een integrale benadering van het omgaan met werk door alle leeftijdsfasen heen, wat gepaard gaat met een heel andere bedrijfscultuur. Een cultuur waar bevlogen mensen werken, waar medewerkers zich gewaardeerd voelen, waar de werkdruk niet te hoog is, waar verander- en aanpassingsvermogen vanzelfsprekend zijn, waar lef en nieuwsgierigheid gewaardeerd worden, waar levenslang leren vanzelfsprekend is, waar de werknemers zelf de verantwoordelijkheid voor hun loopbaan

De bdKO, de beroepsvereniging van directeurs in de Kinderopvang, heeft als doel het realiseren en handhaven van een integer, competent en innovatief management in de kinderopvang. De bdKO biedt haar leden een platform voor kennisuitwisseling, een bron van informatie en een netwerk van collega's.

De bdKO onderneemt tal van activiteiten en organiseert diverse bijeenkomsten om dit doel te bereiken. Zo organiseert de bdKO twee keer per jaar Landelijke Bijeenkomsten, maar ook trainingen, workshops, intervisie en ‘aan tafel met’ bijeenkomsten met woordvoerders kinderopvang. Via de bdKO ‘ledendiensten’ zijn deskundige professionals verbonden aan de bdKO die leden advies op maat kunnen geven. Leden hebben continu toegang tot bdKO Kennisdeler waarin alle beschikbare kennis en inzichten gedeeld worden.

De workshop ‘Duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers, hoe doe je dat?’ was een van de vele workshops die de bdKO organiseerde in 2018.

Geïnteresseerd in andere bijeenkomsten van de bdKO?

Neem dan een kijkje op onze site: www.bdKO.nl
Ook als u geen lid bent van de bdKO nodigen wij u van harte uit om vrijblijvend deel te nemen aan een van onze bijeenkomsten om kennis te maken met de bdKO. U kunt zich voor het bijwonen van bijeenkomsten van de bdKO opgeven door contact op te nemen met het bureau van de bdKO, T: (079) 363 81 02.
Ook als u geen lid bent van de bdKO nodigen wij u van harte uit om vrijblijvend deel te nemen aan een van onze bijeenkomsten om kennis te maken met de bdKO.

‘De mix van verschillende leeftijden in een team, heeft toegevoegde waarde. Jongeren hebben meer energie en ouderen voegen veel ervaring toe.’

> nemen en waar het vanzelfsprekend is te anticiperen op wat je over een aantal jaren nodig hebt en na te denken over je inzetbaarheid. Het is ook een cultuur waarin de traditionele beoordelings- en functioneringsgesprekken vervangen zijn door de performancecirkel. Loek Vaessen legt uit: ‘Het voeren van beoordelings- en functioneringsgesprekken motiveert meestal niet. In plaats daarvan voer je regelmatig groei- en ontwikkelgesprekken waar je in een open dialoog spreekt over de inzetbaarheid van de medewerker, de dingen die goed en minder goed gaan en hoe de leidinggevende daarbij kan helpen.’

In een dergelijke cultuur zullen ouderen niet naar voren komen als een groep waar iets mee moet. Iedere individuele werknemer is namelijk bezig met zijn of haar eigen werkplezier en vervult taken die passen bij zijn of haar mogelijkheden. Als het goed is zit niemand op een plek waar geen toekomst is voor hem of haar. Loek Vaessen: ‘Er zijn organisaties en bedrijven die al zo werken en merken dat ze succesvol zijn en merken dat ze als een magneet een grote aantrekkingskracht hebben op de arbeidsmarkt. Essentieel in deze tijd van de war for talent. Leiders zijn hierbij cultuurdragers en zullen bovenal een cultuur van veiligheid en vertrouwen moeten bouwen waarin medewerkers fouten mogen maken, een zekere mate van autonomie hebben en waar het juist gewaardeerd wordt als je jezelf kwetsbaar opstelt. Als leidinggevendenden hierin het goede voorbeeld geven dan zullen medewerkers ook eerder het gesprek durven aangaan over hun eigen inzetbaarheid en de mogelijke belemmeringen bespreekbaar maken.’

Mindset

Intussen hebben we wel te maken met een groep oudere medewerksters die gedacht

had al lang met pensioen te kunnen, maar nu langer moeten doorwerken. Waar ligt de sleutel? Want een bedrijfscultuur veranderen is niet zomaar even en een vast recept is er nog niet. Ieke Witteveen: ‘Veel van onze oudere medewerkers zijn opgegroeid met het idee te moeten doen wat de baas zegt. Als het minder gaat doordat ze ouder worden vinden ze dat de leidinggevende daar wat aan moet doen. Als het je lukt om dát om te draaien en om mensen zelf de regie te laten nemen over hun loopbaan, ben je al een heel eind. Stel vragen: hoe zit je in je werk? Wat is voor jou belangrijk? Waar zit jouw bevoegdheid? Wat zou je kunnen bedenken om inzetbaar te blijven? Wat kunnen wij doen om je te helpen? Dan kom je tot een echt gesprek en dan gaan mensen zich realiseren dat ze zelf keuzes moeten en kunnen maken. Jij als leidinggevende denkt met hen mee, maar zij komen zelf met de oplossing die bij hen past. Natuurlijk klinkt het eenvoudiger dan het is, wellicht is het goed je te laten trainen in het voeren van een dergelijk gesprek. Het gaat erom dat je echt betrokken bent, maar ook dat je als leidinggevende durft te benoemen wat er naar jouw mening speelt. Help een oudere medewerkster bijvoorbeeld die denkt het zich financieel niet te kunnen veroorloven om minder te werken door diens financiële situatie door te rekenen. Op basis hiervan kun je moeilijke vragen stellen als: wat is voor jou belangrijker, je inkomen of je gezondheid? Wellicht helpt een aanpassing in werkuren of takenpakket, of is er een cursus waarmee de betrokkene een nieuwe uitdaging kan vinden.

Dus ook die ouderen zullen mee moeten met de veranderde tijdgeest, waarin mensen zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen loopbaan. Maar jij, als leidinggevende, zult hen moeten helpen hun mindset te veranderen.

Wat erg goed werkt is hen te vragen met een

concreet plan te komen hoe ze denken voor zichzelf de situatie in de hand te houden. Dan stimuleer je hen om zelf de regie te nemen. Als ze dan komen met een plan, zeg dan niet meteen: dat kan niet, als ik dat voor jou doe moet ik dat ook voor anderen doen. Want ik vraag me af of dat wel zo is. Waarom kunnen we geen maatwerk leveren en houden we vast aan regeltjes en richtlijnen. Werkplezier is zo veel vruchtbaarder.’

Mix van leeftijden

Een van de deelnemers aan deze middag vertelde over een interessant voorbeeld. In haar organisatie werkten een paar teams met medewerkers die al vele jaren bij elkaar waren. Het leek haar goed deze te husselen met teams van jongere medewerkers. De mix van verschillende leeftijden in een team, heeft toegevoegde waarde. Jongeren hebben meer energie en brengen dat in, ouderen voegen juist veel ervaring toe, zij krijgen de kans om dat over te brengen. Dat riep enorm veel verzet op, maar ze zette toch door. ‘Laten we het proberen, laten we eens lef tonen.’ Twee jaar later is iedereen blij met de verandering: ik heb zoveel geleerd in die twee jaar, dat was nooit gebeurd als we in de oude teams waren blijven werken. ‘Verandering hoort erbij!’, stelt Ieke Witteveen. ‘Voor de ouderen die dat niet gewend zijn, lijkt de wereld even in te storten, maar later zien ze dat er veel goeds uit voortgekomen is. Als je met vrij grote zekerheid weet dat iets gaat lukken, straal je dat ook uit. Durf te experimenteren en neem dat verantwoorde risico!’