



Fotografie: Oliver Gruener

Leeftijdsbewust aan de slag in het onderwijs

Nederland vergrijst in rap tempo. En dat heeft gevolgen, vooral voor de arbeidsmarkt. Dat werkgevers moeten inspelen op de vergrijzing is onontkoombaar. Uit een recente analyse van pensioencijfers blijkt dat pensioneren na het 63ste levensjaar vooral als verplichting wordt ervaren. Als 45-plussers hiernaar wordt gevraagd, dan geeft 63 procent aan vóór het 63ste levensjaar met pensioen te willen gaan. Maar slechts één op de drie verwacht dat dit ook feitelijk gaat gebeuren. Werkgevers zullen zich dus moeten inzetten om de motivatie van hun oudere werknemers hoog te houden.

door Pim Beljaars

De discussie over de waarde van de oudere werknemer voor de arbeidsmarkt is in volle gang. Goed nieuws komt er uit recente studies van hersen- en cognitiewetenschappers. In tegenstelling tot wat jaren vaststond voor de wetenschap - naarmate we ouder worden sterven onze hersencellen

af - blijkt nu dat ons brein zich in hoge mate én gedurende ons hele leven kan aanpassen aan veranderingen in onze omgeving. De flexibiliteit en veranderbaarheid van ons brein opent een nieuwe wereld van denken, vooral over ouderen. De groep oudere werknemers wordt nu

nog te snel 'afgeschreven'. Ouderen zijn star, willen niet meegaan met huidige ontwikkelingen, kunnen het tempo niet bijbenen en zitten hun tijd uit - het is een greep uit de veelgehoorde klachten over deze leeftijdsgroep.

Toch zijn de kennis en ervaring van oudere medewerkers van onvervangbare waarde. Inspelen op de passie en bevoegdheid voor het vak lijkt de beste methode om ouderen met plezier aan het werk te houden. Ook deze groep moet zich kunnen blijven ontwikkelen. En daar blijkt de praktijk weerbarstig.

Het is ook lastig, want wat voor opleidings- en trainingstrajecten zet je in? Hoeveel ben je bereid te investeren? Welke

maatregelen kun je nemen om ouderen te motiveren om te blijven leren? Hoe maak je leren ook voor hen zinvol én aangenaam? Ontwikkelingsmaatregelen zijn er genoeg, maar het ontbreekt vaak aan een goede vertaling naar de dagelijkse praktijk.

Inzetbaarheid en werkvermogen

Laten we, alvorens te kijken naar het toepassen van stimulerende en motiverende maatregelen in de praktijk, eerst eens een nauwkeurige voorstelling maken van het begrip leeftijdsbewust personeelsbeleid. Er zijn verschillende uitdrukkingen in zwang die eigenlijk hetzelfde zeggen. Leeftijdsbewust personeelsbeleid, levensfasebewust personeelsbeleid of het internationale *active aging* zijn de meest voorkomende termen die de aanpak beschrijven om werknemers langer én met plezier aan het werk te houden. Maar leeftijdsbewust personeelsbeleid gaat over meer dan de oudere werknemer. Het gaat om alle activiteiten die er op gericht zijn om de inzetbaarheid en het werkvermogen van werknemers te verbeteren, waarbij rekening wordt gehouden met capaciteiten en behoeften die horen bij de levensfase waarin de werknemer zich bevindt.

Daarbij maken we onderscheid tussen de *inzetbaarheid* (employability) vanuit het perspectief van de werkgever en het *werkvermogen* (workability) vanuit het perspectief van de werknemer. Een werkgever oordeelt over de vraag of iemand blijvend inzetbaar is en of de inzetbaarheid kan worden vergroot. Een werknemer zal beoordelen of hij het werk leuk vindt en het wil en kan blijven doen.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is daarmee een veelomvattend begrip. Het bestaat uit vele soorten maatregelen die werkgevers én werknemers in kunnen zetten om het werk beter te matchen met

de huidige en toekomstige levenssituatie. Om grip te houden op deze set aan maatregelen ontwikkelde arbeids- en inkomensspecialist Loyalis het zogenaamde 5V-model. De V's staan voor: verkennen, voorlichten, vitaliseren, verlichten en ver trekken. Het gaat hier om twee randvoorwaarden en drie soorten maatregelen.

Het 5V-model

De V van verkennen: de eerste randvoorwaarde in leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een behoorlijke analyse van een organisatie of afdeling is essentieel alvorens maatregelen te implementeren. Nog te vaak leidt klakkeloos overnemen van andermans beleid of maatregelen (kopiëren en plakken) tot teleurstellingen of mislukkingen.

De kwaliteit van de analyse is mede afhankelijk van de manier waarop de organisatie leeftijdsfasegevoelige elementen registreert. De gradatie van vergrijzing in de organisatie bijvoorbeeld, en de instroom en uitstroom. Maar ook meer kwalitatieve zaken zoals de perceptie van de werkdruk en de gezondheid van medewerkers. Een goede analyse geeft een helder beeld van de organisatiebehoefte op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

De V van voorlichten: een tweede noodzakelijke randvoorwaarde voor het welslagen van leeftijdsbewust personeelsbeleid is het betrekken van het gehele personeel bij de maatregelen. Draagvlak is essentieel. Er zijn talloze praktijkvoorbeelden waarin de leiding van een organisatie faalt in haar geplande veranderingsslag, doordat de medewerkers er niet tijdig bij betrokken zijn. Medewerkers op afstand houden, schept weerstand. Zij zullen zich eerder onttrekken aan veranderingen als ze niet

de mogelijkheid hebben gekregen om ook invloed uit te oefenen. Sterker nog: vaak is het een uitstekende aanleiding voor stevige kritiek op het leiderschap van de organisatie. Gebruik de V van voorlichten effectief en veelvuldig om medewerkers op de hoogte te houden, en te overtuigen van het waarom van maatregelen.

De V van vitaliseren: dit vormt de kern van het 5V-model. Ideaaltypisch voelen alle medewerkers binnen een organisatie zich vitaal en doen ze hun uiterste best om vitaal te blijven. De organisatieleiding ondersteunt dit met coaching, opleidingsbudget, teambuildingdagen, kritische reflectie of andere maatregelen die de medewerkers motiveren. De inhoud van het vitaliseringsprogramma wordt voor een groot deel bepaald door de uitkomsten van fase 1 (verkennen). Zo kan de ene organisatie behoefte hebben aan een gericht scholingsprogramma voor een bepaalde doelgroep medewerkers, en heeft een andere organisatie meer baat bij leiderschapontwikkeling, een mobiliteitsprogramma of vaardigheidstrainingen.

De V van verlichten: mocht vitaliseren niet meer, of onvoldoende, helpen dan is de volgende stap de V van verlichten. Deze is erop gericht de taakbelasting, op inhoud van de functie of op werktijd, te beperken. Dit kan bijvoorbeeld door de functie-inhoud aan te passen maar ook door deeltijd te gaan werken (seniorenverlof, deeltijdpensioen, minder uren werken, uren anders inzetten). Door een negatieve bril bekeken, wordt deze maatregel ook wel omschreven als ontziebeleid. Er zit een aantal negatieve kanten aan. Meer in deeltijd gaan werken leidt, zo blijkt uit vele praktijkvoorbeelden, vaak tot problemen.

VAAK GENOEG FAALT DE LEIDING IN EEN GEPLANDE VERANDERINGSSLAG DOORDAT DE MEDEWERKERS ER NIET TIJDIG BIJ BETROKKEN ZIJN

Tips voor leeftijdsbewust personeelbeleid

Doen

- Maak een kwantitatieve en kwalitatieve analyse (verkennen).
- Verdiep je serieus in de wensen van de organisatie.
- Heb respect en aandacht voor de deelnemers.
- Besteed veel aandacht aan communicatie (voorlichten).
- Waarborg de privacy van deelnemers.
- Richt je op alle leeftijdsgroepen, niet alleen op ouderen.

Niet doen

- Het project alleen een speeltje van HRM laten worden.
- Klakkeloos maatregelen kopiëren van een bevriende organisatie.
- Maatregelen achterwege laten omdat cijfers uitwijzen dat de vergrijzing in uw sector meevalt.
- Onderzoek doen onder medewerkers waarvan de resultaten alleen naar de directie gaan.
- De schandpaaltechniek: personen of gedragingen te kijk zetten zonder de oorzaak aan te pakken.

De medewerker in kwestie kan er moeite mee hebben dat hij minder uren ter beschikking krijgt terwijl hij zijn takenpakket behoudt. Hij kan aanpassingsproblemen krijgen door de verkorting van de werktijd, hij verdient minder, daalt in status bij collega's, belast collega's door taken over te dragen. Verlichtende maatregelen hebben altijd flankerende maatregelen nodig om deze problemen te voorkomen.

De V van vertrekken: deze zetten we bewust als laatste in het rijtje. Als alle andere V's niet meer werken, is dit het laatste middel. In de praktijk ligt dat nogal eens anders. Bij verschillende organisaties is de V van vertrekken nog steeds het belangrijkste 'leeftijdsebewuste' beleidsinstrument. Een dure maar efficiënte manier om van een minder goed functionerende werknemer af te komen. Het voorkomt bovendien investeringen in vitaliseren en verlichten. De ervaring leert dat organisaties die zich veelvuldig bedienen van vertrekregelingen veel minder goed bewust met de leeftijdsfasen van hun personeel omgaan.

Daarbij wordt het steeds moeilijker om de V van vertrekken in te zetten. De toegang tot vertrekregelingen is verder beperkt. Zie de aanpassingen aan de FPU, WW, WAO en beperkingen van het bovenwettelijke regime. De tekorten op de arbeidsmarkt maken dat vertrekregelingen in de toekomst alleen maar strenger zullen worden. Kortom: een toekomstvast leeftijdsbewust beleid leidt tot investeren in vitaliseren en verlichten en alleen in uitzonderlijke situaties tot vertrekken.

Aan de slag

Er zijn tal van beweegredenen voor bedrijven of instellingen om leeftijdsbewust met het personeel om te gaan. Deze redenen variëren van het beperken van ziekteverzuim, het verbeteren van de marktwaarde, het binnenhouden van jongeren en beter gebruik maken van het menselijk kapitaal tot het langer vasthouden van ouderen. Steeds vaker zien we dat het streven om de beste aanbieder te zijn in regio of sector, leidt tot het starten van leeftijdsbewuste organisatievoering. Immers, een goed beleid leidt tot tevreden personeel, tot betere kwaliteit van producten en diensten en heeft een aanzuigende werking op nieuw personeel.

Praktijkcase Penta Primair

Penta Primair is een Vereniging voor christelijk primair onderwijs met 26 aangesloten scholen in Groningen. Door de toenemende vergrijzing van het lerarenkorps, een hoog ziekteverzuim in een enkele leeftijdscategorie en de zware werkdruk (in de perceptie van het personeel), voelde de staf van de Vereniging de urgentie om 'iets te gaan doen' met leeftijdsbewust personeelsbeleid. De Vereniging riep een werkgroep in het leven waaraan negen afgevaardigden – een dwarsdoorsnede – uit de vereniging deelnamen. De werkgroep werd intensief begeleid door een organisatieadviseur. Doel van de werkgroep: komen tot een (gedragen) plan van aanpak voor levensfasebewust beleid bij Penta Primair.

Verkennen

Volgens de koninklijke weg vormde de

eerste stap in het nieuwe leeftijdsbewuste personeelsbeleid een verkenning van de situatie. De werkgroep hield een werkbeleving-onderzoek onder het voltallige personeel. Dit kreeg een uitgebreide vragenlijst over zaken als 'langer doorwerken' en 'met plezier naar je werk gaan'. Met de kwantitatieve resultaten op zak voerde de werkgroep een verdiepend onderzoek uit door middel van groepsinterviews. Deze interviews waren middel en doel tegelijk – middel om de verhalen achter de cijfers te horen, doel om te zorgen voor onderlinge uitwisseling van gedachten, advisering over en weer en het opdoen van nieuwe inspiratie. De belangrijkste conclusies uit de verkenningfase:

- De werkdruk is hoog, de jonge leerkracht kwetsbaar, dertiger zoekt werk/privé-balans, oudere medewerker heeft meer hersteltijd nodig.
- Er is veel behoefte aan ontwikkeling en groei, terwijl mobiliteit een negatief imago heeft.
- Ervaren leerkrachten willen optreden als coach.
- Er wordt weinig (waardering) naar elkaar uitgesproken.

Voorlichten

Met alle verzamelde informatie brachten de werkgroep en de organisatieadviseur de interventies in kaart. Daarbij onderstreepte de organisatieadviseur het voeren van een goed communicatiebeleid. Communicatie kan voor iedereen helder maken wat het huidige beleid is, welke levensfasebewuste (CAO-)regelingen er zijn, welke resultaten de verkenningfase opleverden, wat de

interventies zullen zijn en vooral waarom er voor deze interventies gekozen is. Communicatie zorgt er enerzijds voor dat helder wordt wat mogelijk is, maar geeft daarnaast inzicht in wat niet mogelijk is. Op deze manier ziet het personeel wat er leeft binnen de organisatie en kan het zich verbinden met de doelen.

Vitaliseren, verlichten en vertrekken

Leuk detail is dat de belangrijkste levensfasebewuste maatregelen niet alleen werden gesignaleerd door het bestuur en de organisatieadviseur, maar ook door de medewerkers zelf.

De belangrijkste vitaliseringsacties zijn:

- Investeren in coachend leiderschap.
- Ervaren leerkrachten coachen starters gedurende het eerste schooljaar.
- Kwaliteiten van het personeel beter in beeld brengen en vollediger benutten door nauwkeurige functioneringsgesprekken en door deskundigheden verenigingsbreed in te zetten.

- Werkdruk als roulerend agendapunt in teamvergaderingen.

Op het gebied van verlichten dragen medewerkers de volgende voorstellen aan:

- Een lesvrij dagdeel in de week.
- Extra budget voor teambuilding.
- Mobiliteit stimuleren door drempelverlagende interventies zoals stage/invallet/detacheren.

En hoewel vertrek van personeel bewerkstelligen niet het doel is, wordt vooral deeltijdpensioen aangemerkt als mogelijkheid (en als wens van vele medewerkers) in deze categorie.

Conclusie

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is de nieuwe manier van werken. De bewustwording van de menselijke behoeften die de diverse levensfasen met zich meebrengen is noodzakelijk. Een goede bedrijfsvoering is niet langer een kwestie van een goed product, een goede service of goed

onderwijs leveren. Met dreigende arbeidsmarkttekorten, beperkte uitstapmogelijkheden en uitstroom van de generatie 'babyboomers', moet je ervoor zorgen dat je een organisatie hebt waar mensen graag komen werken en hun kwaliteiten ten volle benutten.

Neem maatregelen die aansluiten bij de wensen van de verschillende leeftijdsgroepen. Zorg dat ze worden gezien en gehoord. Bied uitdagingen aan jongeren en zorg dat ouderen plezier in hun werk houden doordat zij zich kunnen blijven ontwikkelen.

Drs. W.L.M.M. Beljaars is manager Kennis en Consult bij arbeids- en inkomensspecialist Loyalis.

pim.beljaars@loyalis.nl

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op www.gidsonline.nl, rubriek Overige HR-topics.