

## ERVARING VALORISEREN TIPS VOOR HET WERKEN MET OUDERE MEDEWERKERS IN UW KMO

*Maatschappelijk gesproken kan het niet langer dat we massaal productieve mensen vroegtijdig op non-actief laten gaan en laten onderhouden door de sociale zekerheid. In de praktijk blijkt echter het langer blijven (of laten) werken geen gemakkelijk te realiseren optie. Er zijn nogal wat weerstanden die moeten worden overwonnen, gaande van stereotype beelden van oudere werknemers (te traag, niet meer bij de tijd, niet meer flexibel...) tot reële knelpunten (loonkost, minder kunnen werken onder tijdsdruk, verminderde fysieke werkkraft). De voornaamste uitdaging bestaat er echter in bij u als werkgever én bij uw oudere medewerkers de bereidheid te doen ontstaan om af te stappen van een mentaliteit die gericht is op een vroegtijdig "uitbollen". Dat het gaat om een algemene maatschappelijke uitdaging, lijdt geen twijfel, maar dat neemt niet weg dat u alvast binnen uw bedrijf een duidelijk verschil kan maken.*

### Leeftijdsbewust personeelsbeleid is goed personeelsbeleid

#### 1. Leeftijdsbewust personeelsbeleid begint ... van zodra een schoolverlater zijn eerste werkervaring opdoet

Spring met andere woorden zorgvuldig om met het menselijk kapitaal, dat gedurende een heel lange loopbaan moet meegaan en renderen. Onze hele arbeidsbenadering heeft vaak iets weg van een 100-meterspurt. Een loopbaan benader je echter beter als een marathon, die met goed gedoseerde krachten moet worden gelopen. Begeleid uw medewerkers met het oog op een lange en duurzame inzetbaarheid, in plaats van uw aandacht volledig te richten op het snelle gewin, waardoor zij 'opgebrand' raken.

#### 2. Zorg voor een cumulatie aan positieve ervaringen

Veel medewerkers beginnen op jonge leeftijd met heel veel verwachtingen en de bereidheid om veel van zichzelf te geven. Positieve ervaringen inzake arbeidsinhoud en arbeidsrelaties, en feedback leiden ertoe dat werken tot op hogere leeftijd als positief wordt ervaren en dat men aan de slag wil blijven. Dat werknemers zin hebben om vroegtijdig uit het arbeidsproces te stappen komt er vaak op neer dat men een omgeving de rug toekeert waar men veel frustraties en ontgoochelingen heeft opgelopen. Of uw bedrijf de eerste dan wel de tweede biotoop is voor uw medewerkers, bepaalt u in ruime mate zelf.

#### 3. Stimuleer verantwoordelijkheidszin

Medewerkers stellen het op prijs tot op zekere hoogte hun eigen baas te zijn, hun werk naar eigen inzichten te stimuleren en niet te zeer gebonden te zijn aan strakke werktijden of gewoonten. Wakker de autonome ingesteldheid aan. Wie zich goed voelt in zijn vel en enthousiast wordt gemaakt, zal allicht langer actief blijven in uw onderneming. Het gaat hier niet om een teerhartige tegemoetkoming aan de verzuchtingen van uw medewerkers, maar om een slim en vooruitziend beleid.

#### 4. Werk aan betrokkenheid

De motivatie van medewerkers stijgt als ze betrokken worden en inspraak krijgen bij wat er gebeurt in uw onderneming. Soms spreekt men in dit verband ook wel eens over 'eigenaarsgedrag'. Deze arbeidsfilosofie biedt voordelen op korte termijn: een hoger redement en kwaliteit zijn het gevolg van hun inzet. Maar ook op langere termijn zijn er positieve effecten. Betrokken oudere werknemers zijn eerder geneigd om hun vertrek uit het bedrijf uit te stellen, dan om een "uitbolmentaliteit" te gaan ontwikkelen.

## 5. Communiceer met al uw medewerkers

Leeftijdsbewust personeelsbeleid impliceert een aantal veranderingen in uw onderneming. Het is nodig een draagvlak voor deze veranderingen te hebben. Dit draagvlak kan u bekomen door open en transparant te communiceren. Deze communicatie omvat uw duidelijke visie, het invoeren van bepaalde maatregelen en de mogelijkheden tot loopbaanplanning van uw medewerkers.

## Leeftijdsgebonden kenmerken of vooroordelen?

## 6. Werk aan een diversiteitsbeleid waarbij vooroordelen geen kans maken

Ouder worden wordt vaak geassocieerd met problemen: trager, gezondheidsproblemen, afnemend leervermogen, afnemende flexibiliteit. Objectief gesproken hebben die verschijnselen veel minder met leeftijd te maken dan met de attitude en de zelfperceptie van de medewerkers. En de medewerkers worden op hun beurt sterk beïnvloed door de manier waarop met hen wordt omgegaan. Als medewerkers voortdurend benaderd worden vanuit de (mogelijke) moeilijkheden en niet vanuit hun mogelijkheden, is het niet verwonderlijk dat op de duur alleen nog de moeilijkheden overblijven. Het is overigens een gezond principe om al uw medewerkers op een positieve manier over hun vaardigheden aan te spreken.

## 7. Sommige vaardigheden verbeteren bij het ouder worden

Er doen zich met het ouder worden een aantal interessante veranderingen voor, die u als u verstandig bent, optimaal kan aanwenden: ontwikkeling van het verantwoordelijkheidsgevoel, van het relativiseringsvermogen, verdieping van het contact met klanten (ook zij worden ouder), inzicht en ervaring die ontzettend nuttig kunnen zijn bij de voorbereiding van het werk, beter anticiperen op de effecten van het werk en zo meer. Toon waardering voor die vaardigheden door de oudere medewerkers daar uitdrukkelijk over aan te spreken.

## 8. Trouw en stabiliteit zijn extra troeven

De kans is groot dat een oudere werknemer langer bij u blijft werken dan een pas ingestroomde jonge en beloftevolle kracht. Het kan geen kwaad om zich eens te bezinnen over de kostprijs (zowel in geld als in tijd en energie) van zogenaamde jobhoppers. Dat relativeert meteen de kostprijs van oudere werknemers. Bovendien streven oudere werknemers niet langer om de twee, drie jaar een nieuwe carrièrestap na, wat voor een zekere continuïteit en stabiliteit zorgt.

## 9. Zorg voor een evenwichtige ervaringsmix

Evalueer tijdig de leeftijdsstructuur van uw bedrijf en neem gepaste maatregelen om de kennis en de ervaring van uw onderneming in huis te houden. Als u voornamelijk oudere werknemers in dienst hebt, laat dan indien haalbaar een jonger iemand instromen, die kennis kan opdoen van die oudere werknemers, alvorens ze uw onderneming verlaten.

## 10. Krijg inzicht in kengetallen

U linkt leeftijd met de cijfers rond instroom, doorstroom, uitstroom, opleiding en ziekteverzuim. Door bewust stil te staan bij enkele personeelscijfers naar leeftijd kan u opvolgingsproblemen voorzien, stappen ondernemen om de kennis van de oudere medewerkers te bergen en maatregelen treffen om hen aan de slag te houden.

## Ervaring wordt gevaloriseerd met een actieve en specifieke aanpak

## 11. Iedereen wordt anders ouder

Elke soort job werkt anders in op mensen. Een algemene gedragslijn en algemene maatregelen zijn dan ook uit den boze, omdat zij alle ouderen precies in dat éne kastje zetten en de vooroordelen voeden. Een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid zoekt dan ook voortdurend dat subtiele evenwicht tussen enerzijds rechtvaardigheid, met voor iedereen gelijke regels, en anderzijds het aan de specifieke persoon en situatie aangepaste maatwerk.

## 12. Bespreek het loopbaaneinde met elke ervaren medewerker individueel

Een functioneringsgesprek is daarvoor het beste middel (zie checklist 'Functioneringsgesprekken'). Zorg voor een veilig klimaat waarbij uw medewerker zich op zijn gemak voelt. Vraag naar de eindcarrièreverwachtingen, maar besteed vooral aandacht aan de aspecten van de arbeid die zwaar vallen en mogelijkwerwijs het uitstapverlangen kunnen versnellen. Zoek samen naar mogelijkheden om daaraan binnen de arbeidscontext een oplossing voor te vinden. Zeg wat u van uw medewerker verwacht en waar u zijn meerwaarden beter zou willen inzetten.

### 13. Blijf investeren in opleiding

Een van de belangrijkste uitdagingen voor bedrijven en hun medewerkers is het omgaan met verandering. Het blijkt dat mensen tot op zeer gevorderde leeftijd kunnen veranderen en leren op voorwaarde dat zij daarvoor voortdurend worden aangesproken en geen kans krijgen om vast te roesten. Vandaar dat er ook voor oudere wordende medewerkers moet worden geïnvesteerd in opleidingen. Opleidingen renderen in feite dubbel: u hebt het effect van de opleiding zélf én ze houden uw medewerkers dynamisch. Ze houden overigens ook impliciet de boodschap in dat u het de moeite waard blijft vinden om in uw medewerkers te investeren en dat u nog heel wat van hen verwacht.

### 14. Maak gebruik van alle mogelijkheden om creatieve aanpassingen te zoeken

- Sommige werknemers zijn gebaat bij een vereenvoudiging van hun taken, anderen kunnen vlot ingewikkelder opdrachten aan. Bekijk de jobs van uw ervaren medewerkers één voor één en pas zonodig de functies individueel aan.
- Vervang waar mogelijk zware lichamelijke arbeid door een coachingopdracht. Vaak hebben oudere werknemers een schat aan ambachtelijke ervaring en inzichten, die zij het best zouden overbrengen op uw nieuwe medewerkers. Een coachingstraining laten volgen (bijv. bij de VDAB) is een interessante investering. Naast coaching zijn er ook nog andere functies denkbaar zoals chauffeur, magazijnbeheer, werkplanning en dergelijke meer.
- Pas indien nodig de werktijden aan. Onregelmatige werkuren, deadlines of nachtwerk kunnen aan de basis liggen van het feit dat oudere werknemers 'uitgeblust' raken. Zorg voor een aangepast werkritme en voer dat algemeen in vanaf een bepaalde leeftijd.

### 15. Zeg niet nee tegen een oudere sollicitant

Ervaren werknemers niet voortijdig laten uitstromen, is een boodschap die nog betrekkelijk gemakkelijk ingang kan vinden, maar oudere sollicitanten laten instromen, is andere koek. En toch kan dat een interessante optie zijn. Ziet u de vaardigheden van een oudere sollicitant wel zitten, maar bent u bang voor de loonkost? Informeer u over het gamma aan steunmaatregelen om een oudere werknemer in te schakelen. U zal verstandig staan van de mogelijkheden. (Neem contact op met het UNIZO-servicepunt of uw sociaal secretariaat om u wegwijs te maken in de maatregelen).

### 16. Voer een loopbaangesprek met uw oudere medewerker

Communiceer met uw medewerker over het verdere loopbaanperspectief. Zo komt u niet voor verrassingen te staan wanneer een oudere medewerker u plots meedeelt dat hij/zij vervroegd wenst te vertrekken. Bovendien kan u met dergelijk gesprek uw medewerker stimuleren om langer met enthousiasme, energie en inzet te blijven werken. Uw medewerker krijgt ook meer controle over de eigen loopbaanontwikkeling.



Wenst u meer informatie over diversiteit in uw onderneming, dan kan u terecht bij het UNIZO-Servicepunt KMO en diversiteit, mail [diversiteit@unizo.be](mailto:diversiteit@unizo.be) of surf naar '[www.unizo.be/diversiteit](http://www.unizo.be/diversiteit)'

Voor het (in)voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid in uw onderneming kan u gebruik maken van de specifieke toetsingslijsten 'leeftijdsbewust personeelsbeleid', beschikbaar via [www.hrmcoach.be](http://www.hrmcoach.be).