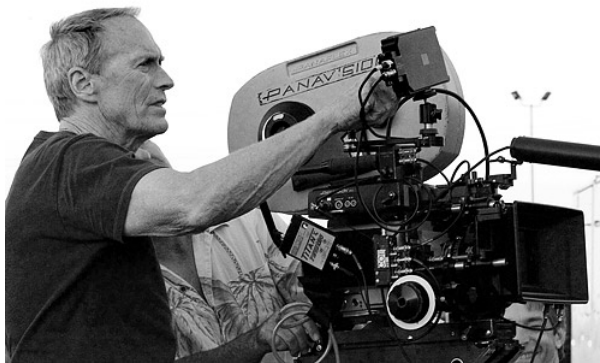




‘Employability: Een leven lang plezier’

Werken tot je tachtigste: is dat good, bad of ugly? De Amerikaanse regisseur Clint Eastwood, die op 31 mei zijn 82e verjaardag viert, kiest waarschijnlijk voor het eerste. Want hoewel hij de pensioengerechtigde leeftijd (die in Amerika op 66 jaar ligt) al ruimschoots is overschreden, timmert hij nog steeds aardig aan de weg.



Zo speelde Eastwood de laatste 20 jaar in 10 speelfilms en regisseerde hij er 16 (!). Daarmee sleepte hij maar liefst 11 Oscarnominaties in de wacht, waarvan hij er 5 wist te verzilveren. Eastwood heeft dus duidelijk plezier in zijn werk. Hij lijkt niet te stoppen en is steeds interessantere films gaan maken.

Eigenlijk willen we allemaal wel als Eastwood ‘met pensioen’. Al is ons werk natuurlijk niet te vergelijken met dat van een Hollywoodster. Maar is dat reëel? De arbeidsparticipatie van oudere medewerkers is in Nederland nog steeds dramatisch laag. Van de mensen tussen de 50 en 55 is 25% niet meer werkzaam. Van de 55- tot 60-jarigen houdt 35% het voor gezien. En van de groep die het dichtst bij hun pensioen staat, de mensen tussen 60 en 65, is nog slechts 28% aan het werk. Wel is de arbeidsparticipatie de afgelopen jaren fors gestegen. Ter vergelijking: in 1992 werkte van de laatst-

genoemde leeftijdscategorie nog slechts 11,5%. Eén ding is duidelijk: langer doorwerken komt eraan. De pensioen gerechtigde leeftijd zal stijgen tot 68 jaar in 2040 en wordt over 8 jaar alvast opgeplust met 1 jaar. Dit maakt duurzame scenario's voor langer én met meer plezier doorwerken van essentieel belang. Hiervoor is een drastisch andere benadering van werk nodig, zowel door werkgevers als werknemers. Simpele, snelle recepten zijn er niet. Daarom adviseren we organisaties écht buiten de gebaande paden te denken en het werk anders en beter in te richten. Een paar tips.

Tip 1: Verander ‘life time employment’ in ‘life time development’

De tijd van levenslange arbeidscontracten ligt ver achter ons. Wél levenslang geldig blijft ontwikkeling van mensen. Organisaties moeten niet alleen meer investeren in de ontwikkeling van medewerkers, maar ook zorgen dat die ontwikkeling niet vrijblijvend meer is. Je kunt dit doen door harde afspraken te maken over hoe, wanneer en met welke inzet medewerkers zich ontwikkelen. Bied daarbij perspectief op een interessantere functie of nieuwe verantwoordelijkheid. Probeer te verleiden.

Tip 2: Stel niet de functie, maar de mens centraal

Vaak zijn functies zo ontworpen dat ze niet bijdragen aan de motivatie en het werkgelek van medewerkers. Soms worden medewerkers er zelfs ziek van. Tegelijkertijd is het lastig om functies te herontwerpen, bijvoorbeeld omdat ze zijn gekoppeld aan een functieloongebouw. Vervelend, want door het centraal stellen van mensen binnen een functie kun je een hoop weeffouten voorkomen. Laat medewerkers dus leidend zijn in hoe een functie moet worden uitgevoerd, niet de functie zelf.



Tip 3: Laat salarissen niet automatisch stijgen

Doordat medewerkers in veel branches elk jaar automatisch een periodiek erbij krijgen, zijn senior medewerkers relatief duur. Dit verhindert het aannemen van oudere medewerkers en belemmert hun mobiliteit. Werknemersorganisaties kunnen hierin het voortouw nemen, door in CAO-onderhandelingen vooral in te zetten op het vrijmaken van geld voor employability. Dit vergroot ook de kans om van werk naar werk te gaan, mocht de werkgelegenheid binnen een organisatie wegvallen.

Tip 4: Waardeer horizontale doorstroming even sterk als verticale doorstroming

In veel organisaties ligt de focus sterk op een alsmaar stijgende carrièrelijn. Jammer, want horizontale mobiliteit is net zo waardevol, zowel voor de organisatie als de individuele medewerker. Stimuleer daarom dat medewerkers andere taken naast hun functie erbij doen. Hiermee werk je aan flexibele inzetbaarheid en laat je mensen nieuwe competenties ontdekken.

“In veel organisaties ligt de focus te sterk op een stijgende carrière”

Tip 5: Geef senior medewerkers een belangrijke rol als mentor

Mentorschap is dé manier om kennis over te dragen op een jonge, leergierige generatie. Als iemand de competenties heeft om zijn expertise over te dragen, geef hem dan ook die kans. Vertaal dit ook naar tijd: hoe ouder iemand wordt, hoe meer functietijd hij krijgt om waardevolle kennis over te dragen.

Tip 6: Neem nieuwe medewerkers niet aan op een functie, maar op competenties

Door medewerkers specifiek aan te nemen op een functie, wordt hun blikveld al vanaf de eerste werkdag

vernaauwd. Beter kun je medewerkers aannemen op competenties. De rijksoverheid heeft inmiddels goede ervaringen opgedaan met het instellen van generieke functies en het vereenvoudigen van het functiegebouw. Hierdoor is flexibele en duurzame inzetbaarheid gestimuleerd. En wat ook belangrijk is: je maakt aan de start van iemands loopbaan direct duidelijk dat een startfunctie niet voor ‘t leven is.

“een startfunctie is niet voor het leven”

Tip 7: Creëer een cyclus van 4 tot 6 jaar waarin medewerkers zich duurzaam ontwikkelen

Hogere managementfuncties worden vaak 4 tot 6 jaar bekleed. Daarna wordt verwacht dat iemand intern verder solliciteert. Hetzelfde principe kun je toepassen voor functies vanaf een bepaalde schaal. Hiermee stimuleer je mobiliteit en voorkom je dat medewerkers te lang op één positie zitten en vergroeien met hun functie.

Geen overbodige luxe

De toenemende vergrijzing en de noodzaak van langer doorwerken maken van het bevorderen van inzetbaarheid geen overbodige luxe. Daarom heeft de overheid ook het Vitaliteitspakket opgezet dat vanaf 2013 ingevoerd wordt. Employability is voor werkgevers een thema waarmee geld valt te verdienen. Door structureel te werken aan employability is behoud van kennis, ervaring en motivatie gegarandeerd en kunnen organisaties hun doelstellingen beter realiseren.

Als Clint Eastwood had moeten stoppen op zijn 66e, had hij een hoop mooie films niet kunnen maken. Inmiddels is zijn nieuwste film alweer in pre-productie. Laten we ook in Nederland leren aan hoe je een leven lang met plezier aan het werk kunt blijven.

drs. Dennis Boutkan

www.upstreamconsulting.nl