

Senior professionals:

BLOK aan het been of belangrijk potentieel?

Capgemini slechte het taboe. Het ict-concern lanceerde een plan om oudere, 'te dure' medewerkers loon te laten inleveren. Demotie – een minder drukke baan voor minder geld – als onderdeel van bezuinigingen en om scheefgroei in de sector recht te trekken. De bonden reageerden woedend. 'Dit is de totale vernietiging van de oudere werknemer', aldus De Unie. Maar de OR van het bedrijf stemde in met de plannen. Is demotie de enige oplossing?

📄 Louise Boelens, Karen Hillege, Maayke Jansen, Mieke Verbaarschot en Godfried Westen
📍 Mark van Herpen

Omdat medewerkers langer moeten doorwerken, is het voor organisaties belangrijk dat zij ook prestaties blijven leveren die er hier, nu én straks toe doen. In de A&O-psychologie wordt veel onderzoek gedaan naar hoe de capaciteiten van vijftig-plussers optimaal kunnen worden benut. Inzetbaarheid heeft alles te maken met motivatie. Ryan en Deci koppelen in hun 'Zelf-determinatie theorie' uit 2000 werkmotivatie aan drie psychologische basisbehoeften: **competentie**, **verbondenheid** en **autonomie**. Een baan waarin permanente ontwikkeling en betrokkenheid mogelijk is, leidt tot optimale motivatie, creativiteit en inzet. En brengt medewerkers bovendien tot de beste prestaties.

Competentie

Uit onderzoek blijkt dat senioren opvallend minder vaak worden gestimuleerd om opleidingen en trainingen te volgen. Ook bij de verdeling van uitdagende klussen worden senioren vaker genegeerd. Daarbij spelen ongetoetste aannames een rol: een senior is minder flexibel, heeft verouderde kennis en zienswijzen en is minder

enthousiast over vernieuwing en verandering. Vooral jonge managers gaan hiervan uit. Overigens lijkt dit een Nederlands probleem, Engelse werkgevers oordelen veel positiever over opleidingsbereidheid en de mentale capaciteit van senioren.

In 'Het seniorenbrein' betoogt André Aleman dat doorwerken goed is voor senioren. Hun tragere denktempo gaat samen met betere beslissingen, waardoor zij volgens hem beter omgaan met complexe situaties. Werkgevers herkennen dat senioren beter risico's kunnen inschatten, omgaan met verschillen tussen mensen, bestand zijn tegen stress en vaardiger zijn in managen. Ook klanten oordelen positief over senioren. Uit onderzoek van Leeftijd&werk blijkt dat zij vinden dat senioren sterker zijn in beoordelen, beïnvloeden, kennis overbrengen, inleven en overwicht.

'Uit de tijd'

Zinvol werk is een belangrijke motivatie voor senior professionals. Het begrip 'perspectivische obsoletie' is in dit opzicht zeer relevant. Het betekent dat een medewerker een visie op zijn arbeids- of beroepsontwikkeling heeft, die niet meer aansluit bij wat nu geldend is. Uit onderzoek blijkt dat deze stagnatie verergert

Louise Boelens, Karin Hillege, Maayke Jansen, Mieke Verbaarschot en Godfried Westen zijn Register A&O-psychologen NIP en brengen praktijkrelevant wetenschappelijk onderzoek over duurzame inzetbaarheid onder de aandacht van management en professionals in organisaties. Zij ontwikkelen en verzorgen training en coaching. Reacties? Interesse in de literatuurlijst? mieke.verbaarschot@gmail.com of l.boelens@bureauboelens.nl



door het gemis aan erkenning en door een negatieve druk vanuit de omgeving. Als een medewerker wordt geforceerd om te handelen tegen zijn eigen opvattingen in, of wanneer hij geen erkenning ervaart, trekt hij zich terug en stagneert zijn ontwikkeling. De direct leidinggevende speelt een belangrijke rol bij zowel het ontstaan als het voorkomen van perspectivische obsolescentie. Als hij de kwaliteiten van de senior erkent en waardeert, wordt deze gestimuleerd tot ontwikkeling. Is het inzetten van sterke competenties in de eigen functie niet meer mogelijk, dan kunnen ze het startpunt zijn voor een nieuwe functie. Ook functieroulatie en (horizontale) mobiliteit bieden immers nieuwe uitdagingen.

Verbondenheid

Negatieve beeldvorming over senioren in het werkproces bevordert uitsluiting en discriminatie. Actief generatiemanagement verandert het werkklimaat positief, zorgt voor permanente ontwikkeling van de organisatie en draagt bij aan inzetbaarheid. Het contact tussen generaties moet dan wel voldoen aan een aantal criteria: wederzijdse afhankelijkheid, een gemeenschappelijk doel, gelijkwaardige status, informeel en inter-persoonlijk, verschillende contactmomenten en sociale gelijkheidsnormen. Door jong en oud te verbinden, kan negatieve beeldvorming worden doorbroken. De direct leidinggevende speelt daarbij een cruciale rol, en kan helpen een werksituatie te creëren waarin iedereen optimaal tot zijn recht komt.

De nieuwe generatie senioren voelt zich vitaal, lijkt nieuwe idealen te zoeken en wil actief blijven meedoen; binnen en buiten de organisatie. Degenen die gedreven worden door de inhoud, willen hun expertise blijven verdiepen. Senioren die de inhoud juist meer willen loslaten, kunnen zich tot goede coaches of mentoren ontwikkelen. Behoeftes aan zelfstandigheid, flexibiliteit en waardering hebben alle generaties gemeen. De gebundelde kracht van oud, jong en middengroep helpt perspectivische obsolescentie voorkomen, realiseert coaching in een natuurlijke setting en zorgt voor vernieuwing in de organisatie.

Autonomie

De derde basisbehoefte, autonomie, gaat over verantwoordelijkheid nemen, uitdaging ervaren en invloed hebben op de balans tussen werk en privé. Autonomie

geeft een werknemer ruimte om werkbelasting te regelen, werktijden vast te stellen, de aanpak van het werk min of meer zelf te bepalen en een herkenbare bijdrage te leveren. Vergroting van autonomie heeft positieve effecten op motivatie en welbevinden. Van alle werkkenmerken is 'regelmogelijkheid' de enige factor die duurzame inzetbaarheid bewezen positief beïnvloedt. Een goede balans is daarbij wel een voorwaarde. Regelmatige dialoog over de huidige beroepsopvatting in training, intervisie en gesprekken is belangrijk om vernieuw(en)de opvattingen te leren kennen en te integreren in de missie en visie van de organisatie.

Pitstops

Flexibiliteit neemt toe als medewerkers worden meegenomen in veranderingen. Dat betekent dat zij – niet vrijblijvend – worden aangezet tot nadenken en meedenken en worden aangesproken als zij achterblijven. Ook 'pitstops' kunnen cognitieve flexibiliteit verhogen: een pas op de plaats om de eigen doelen, kwaliteiten en valkuilen te onderzoeken en nieuwe 'nieuwsgierigheid' te wekken. Senioren die worden getraind in netwerken, gebruik van nieuwe media en vernieuwde visies op de dienstverlening en beroepsopvatting, staan ook open voor nieuwe ontwikkelingen. Wanneer de vraag 'wat ga jij de komende twee jaar ontwikkelen' normaal is in functioneringsgesprekken, is ontwikkeling vanzelfsprekend en zal perspectivische obsolescentie niet gemakkelijk toeslaan. 