

HOE HOUDT U WERKNEMERS GEMOTIVEERD EN VITAAL?

# Het gaat niet altijd om een promotie

**Loopbanen van werknemers volgen geen gebaande paden meer. De tijd dat een werknemer het pas goed deed als zijn loopbaan in een rechte lijn omhoog ging is achterhaald. Een loopbaan kan tegenwoordig allerlei vormen krijgen. Een werknemer kan bewust een stapje terug doen of een stapje opzij zetten. Hoe kunt u uw werknemers hierbij begeleiden?**

Het aantal jaren dat werknemers moeten werken is flink opgerekt. Met de huidige voorwaarden van de studiebeurs is het niet meer mogelijk lang over een studie te doen. Aan de achterkant zorgt de verhoogde AOW-leeftijd voor verlenging. Al met al zullen de meeste mensen straks minstens 45 jaar werken. En in die periode doorlopen werknemers verschillende levensfasen en krijgen zij te maken met bijvoorbeeld gezinstaken, mantelzorg of gezondheidsklachten. Er zullen perioden zijn dat werknemers erg toe zijn aan een nieuwe uitdaging, variatie in het werk of een nieuwe opleiding. Ook zullen er perioden zijn dat werknemers meer toe zijn

aan een stapje terug doen op het werk. Tegelijkertijd beweegt de werkomgeving volop. Om werknemers gemotiveerd en vitaal te houden gaat het om aanpassen; zowel door die werknemers zelf als door de organisatie.

## Regie

De moderne werknemer weet zijn roer recht te houden op woelige wateren. Hij investeert in zijn eigen ontwikkeling, houdt zijn vak bij en houdt in de gaten waar het naar toe gaat met het werk. Hij gaat nieuwe uitdagingen aan als het moment daar is en schakelt terug in werktijd

of werkniveau als hij daar behoefte aan heeft.

Het gaat erom dat de werknemer in elke levensfase goed tot zijn recht komt. Nu is (nog) niet iedereen even goed toegerust om de eigen regie te voeren. Sommige werknemers zijn het niet gewend, anderen missen de vaardigheden om vooruit te kijken of worden geblokkeerd door emoties.

## Energie

Om regie te voeren in de eigen loopbaan zijn vooral zelfkennis en bewustzijn van de veranderende omgeving nuttig. Het helpt als iemand veranderingen en stressoren in werk en privé kan hanteren. Zelfkennis is hierbij onontbeerlijk. Omdat werknemers langer werken is het op peil houden van energie steeds belangrijker geworden.

Het gaat om voldoende afwisseling van in- en ontspanning op de korte termijn, maar ook op de lange termijn. De meeste werknemers kunnen best een extra tandje bijzetten als dat nodig is, als er maar weer een periode van rust kan volgen. Wie oververmoeid raakt, stuurt minder goed en krijgt vanzelf last van tanende motivatie. Het helpt dus als een werknemer zijn eigen energiebronnen kent; als hij weet waarvan hij energie krijgt en wat energie vreet. Zo kan iemand 'klaar' zijn met de taken die hij ooit interessant vond. Of blijkt iemand zo'n weerstand te voelen bij een bepaalde klant dat het verstandig is om te ruilen. Het is verstandig om hier rekening mee te houden, zodat de werknemers plezier blijven houden in

## Tips voor een levensfase bewust HR-beleid

- Zorg dat 'praten over de loopbaan' plek krijgt in de reguliere HR-cyclus. Dat hoeft niet elk jaar, maar wel met enige regelmaat. Breng werknemers die omwille van hun vitaliteit kiezen voor een stap opzij of terug in hun loopbaan positief onder de aandacht.
- Stimuleer de discussie over de gewenste verblijfsduur in een functie.

Hoe lang duurt de inwerkperiode, wanneer is een werknemer echt allrounder en wanneer is het tijd voor een andere stap?

- Zorg dat arbeidsvoorwaarden keuzeruimte aan werknemers geven en dat zij ondersteunend zijn voor alle generaties. Zowel voor jonge als oudere werknemers in de organisatie.

hun werk. Als werknemers gemotiveerd zijn en met energie naar hun werk gaan, plukt uw organisatie hier immers ook de vruchten van.

## Toekomst

U heeft – in samenwerking met leidinggevendenden – een belangrijke taak in het zichtbaar maken van de toekomst. Laat aan de werknemer weten waar de organisatie naartoe gaat en welke functie-eisen in de nabije toekomst zullen gelden. Realisme over beperkingen van de organisatie helpen de werknemer om zich bewust te zijn van wat er komt en daar op tijd op te anticiperen. U bent beter af met een werknemer die vertrekt dan met een werknemer die gefrustreerd raakt vanwege te rooskleurig geschilderde vooruit-

## “Wees realistisch over de beperkingen van uw organisatie”

zichten. Feedback geven of organiseren helpt de werknemer in de aanscherping van zijn zelfinzicht. Ook gewoon de vraag stellen: ‘wat doe jij over drie jaar?’ kan een mooi gesprek opleveren. Welke doelstellingen heeft de werknemer en hoe past dat binnen de organisatie? Wat vindt de werknemer eigenlijk belangrijk en zijn er mogelijkheden om daar vorm aan te geven? Welke opties ziet de werknemer zelf? Het hoeft zeker niet altijd te gaan over promotie; soms gaat het om variatie

## Generatieverlof

Generatieverlof geeft werknemers de mogelijkheid om eens in de vijf tot zeven jaar een half jaar (deeltijd)verlof op te nemen met behoud van een deel van het salaris. Meestal mag de werknemer het bedrag dat ermee gemoeid is ook besteden aan bijvoorbeeld coaching of het volgen van een opleiding.

of een specifieke taak in een team. Rust roest. Wie te lang hetzelfde werk doet, wordt daar niet scherper of gelukkiger van. Variatie of mobiliteit helpt om cognitief flexibel te blijven. Iets nieuws leren motiveert veel werknemers en maakt diezelfde werknemer meteen weer geïnteresseerd in feedback.

Juist als de organisatie een tijdje weinig budget heeft of geen mogelijkheden om werknemers andere functies aan te bieden wordt het belangrijk om creatief te zijn. Met ‘job crafting’ bijvoorbeeld waarbij werknemers zo sleutelen aan hun taken dat het werk beter bij hen past. Vaak betekent het puzzelen samen met collega’s om te kijken hoe het opnieuw kan passen. Het ruilen of delen van taken geeft werknemers de mogelijkheid om nieuwe ervaring en kennis op te doen en hun werk afwisselender te maken.

## Projectwerk

Is er binnen uw organisatie te weinig werk, dan kunt u eens kijken of u via stages werknemers elders in de gelegenheid kunt stellen om hun blik te verbreden. Projectwerk kan een uitstekende manier zijn om werknemers de gelegenheid te geven een tijdje – naast het eigen werk – nieuwe kennis en ervaring op te doen. Een combinatie van iets nieuws met vertrouwd werk is een prima manier om werknemers gemotiveerd te houden. Ook kunt u denken aan het organiseren van een interne personeelsmarkt van vraag en aanbod. Bij zo’n markt bieden werknemers een specifiek talent aan (bijvoorbeeld uitstekende Excel-vaardigheden) en geven aan wat ze graag willen leren (bijvoorbeeld een Prezi-presentatie maken). Via (driehoeks)ruil komen vraag en aanbod bij elkaar en is er voor iedereen wat te leren en te onderwijzen. Ook passies kunnen op die manier zichtbaar worden. Het hoeft niet veel te kosten en kan goed (digitaal) ondersteund worden. Het helpt als de arbeidsvoorwaarden de eigen regie in de loopbaan ondersteunen. Moderne cao-partners schakelen over van seniorenverlof naar ondersteuning van alle generaties door middel van bijvoorbeeld generatieverlof (zie kader Genera-

## Gespleten persoonlijkheid

Sommige leidinggevendenden denken dat werknemers geheel verantwoordelijk kunnen zijn voor hun loopbaan en tegelijkertijd heel volgzzaam gedetailleerde werkvoorschriften kunnen uitvoeren. Als HR-professional weet u waarschijnlijk wel dat dit niet gaat werken. Een moderne werknemer heeft professionele ruimte nodig zowel voor zijn werkinhoud als zijn loopbaan.

tieverlof linksonder deze pagina) of een persoonlijk budget. Daarnaast ondersteunt een laagdrempelige toegang tot variaties in de omvang van de werkweek de eigen regie. Er zijn organisaties die

## “Het helpt als de arbeidsvoorwaarden zelfregie ondersteunen”

jaarlijks inventariseren welke wensen er in dit opzicht per afdeling leven en daar zoveel mogelijk op aansluiten.

## Demotie

In een omgeving waarbij de leidinggevende zelf ook open is over de behoefte om een nieuwe uitdaging aan te gaan of juist een tijdje rustiger aan te doen, kunnen werknemers makkelijker hun eigen wensen bespreken om bijvoorbeeld een stapje terug te doen. Demotie is een beladen term en dat is soms jammer. Soms is een stap opzij, omlaag of omhoog namelijk het middel om juist de energie weer te doen stromen. Dat daar een prijskaartje aan kan hangen is duidelijk en zal voor de moderne werknemer steeds acceptabeler worden. Zorg dat u de werknemer hierbij ondersteunt.

*Mieke Verbaarschot, adviseur Leeftijd @ werk, e-mail: mverbaarschot@leeftijd.nl, tel: (06) 575 575 79*