

Naar een Kroonplan

**Routepanner naar gemotiveerde en productieve (oudere)
medewerkers**

Versie werkgever

Colofon De routeplanner *Naar een Kroonplan* is een product van het Servicepunt Arbeidsmarkt mkb. Naast deze versie voor de werkgever is er een versie voor de werknemer.

Basistekst:	Marc Schabracq (UvA)
Samenstelling & eindredactie:	Gerdie Kienhorst (TextAbility)
Adviezen (met dank):	Niels Mooij, Silvia van den Heuvel (Servicepunt Arbeidsmarkt mkb)
Bijdragen:	Marianne Ziekemeijer (Bureau Ageproof)

© 2006, Servicepunt Arbeidsmarkt mkb, Delft T 015-2191200
E info@servicepuntmkb.nl. I www.servicepuntmkb.nl

Niets uit deze uitgave mag vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Ondanks alle aan de samenstelling van de tekst bestede zorg, kan de samensteller noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele schade die zou kunnen voortvloeien uit enige fout, onvolledigheid of onjuistheid in deze uitgave.

Inhoud

Inleiding en routeschema	5
• Wat is een Kroonplan?	
• Waarom een Kroonplan maken?	
• Voor wie?	
• Uw opbrengst	
• Hoe werkt u met het Kroonplan	
• In vijf stappen naar het Kroonplan	
• Maar alles gaat toch goed?	
• En verder	
Stap 1 Situatie nu en straks in kaart brengen	9
Doel en werkwijze	9
1.1 Vragen bij de situatie nu en straks	10
I <i>Vergrijzing en ontgroening op de werkvloer</i>	10
II <i>Fictie en feiten over ouder worden en werken</i>	13
1.2 Inventarisatie van de situatie nu en straks	17
Stap 2 Conclusies trekken: wat moet er gebeuren?	19
Doel en werkwijze	19
2.1 Bespreekpunten: bepaal uw standpunt	19
I <i>Resterende periode in dienst</i>	20
II <i>Mogelijkheden binnen het bedrijf</i>	20
III <i>Mogelijkheden buiten het bedrijf</i>	22
IV <i>Advies, opleiding en training</i>	24
2.2 Uw standpunten op een rij	26
Stap 3 Gesprek(ken) regelen en voorbereiden	27
Doel en werkwijze	27
3.1 Planning en structuur van het Kroongesprek	27
3.2 Spelregels en gesprekstips	29

Stap 4	Gesprek(ken) voeren en besluiten nemen	31
	Doel en werkwijze	31
4.1	Voorstellen doen en afspraken maken	32
4.2	Besluiten en doelen toetsen	33
Stap 5	Plan vastleggen, uitvoeren en bewaken	35
	Doel en werkwijze	35
5.1	Tips voor uitvoering en bewaking	35
5.2	Formulier Kroonplan	36

Inleiding en routeschema

Wat is een Kroonplan?

Een Kroonplan is een plan van werkgever en werknemer om in de fase tot het (pre)pensioen het werk zo prettig en productief mogelijk te maken. In de route naar het Kroonplan doktert u samen uit, wat dit in uw geval inhoudt. Via een (of meer) Kroongesprek(ken) met uw werknemer maakt u hierover afspraken die u in het plan vastlegt. Deze planner helpt u de route goed te doorlopen.

Waarom een Kroonplan maken?

- Vergrijzing en ontgroening zijn complexe verschijnselen die gevolgen hebben voor uw bedrijfsvoering: voor het behoud en goed gebruik van waardevolle kennis en vaardigheden in het bedrijf, voor uw kostenstructuur (personeelskosten, ziekteverzuim, arbeidsproductiviteit), uw arbeidsmarktpositie (veel minder jongeren beschikbaar) en voor de afzetmarkt (nieuwe markten en producten).
- Daar liggen ook kansen, mits uw bedrijf flexibel inspeelt op marktontwikkelingen en concurrentie. U hebt daarvoor capabele en breed inzetbare medewerkers nodig. De kennis en ervaring van uw meer ervaren (oudere) werknemers komt heel goed van pas. Vervanging door jongeren is niet meer vanzelfsprekend, en van alle werknemers, inclusief de oude rotten, wordt verwacht dat ze hun inzetbaarheid op peil houden, ook later in de loopbaan. Bijblijven wordt de norm, in plaats van op de automatische piloot naar het pensioen.
- Of mensen nu wel of niet vervroegd uittreden, iedereen heeft te maken met een derde loopbaanfase tot aan het (pre)pensioen. Het is van belang om deze zowel prettig als productief in te vullen. U krijgt de kans om kostbare kennis en ervaring ten behoeve van uw bedrijf te verzilveren, terwijl uw werknemer de 'kroon op het werk' kan zetten. Het Kroonplan helpt u daarbij.

Voor wie?

Deze routeplanner stimuleert werkgevers (of leidinggevenden) en werknemers in het midden- en kleinbedrijf (mkb) om de 'derde' (of volgende) loopbaanfase op een positieve manier samen in te vullen. Denk niet alleen aan uw oudere werknemers, in de zin van een leeftijdsgrens (bijvoorbeeld vijf jaar voor het voorziene uittreden). De aanpak is ook geschikt om vastlopen in werk of functie en/of uitval tijdig te voorkomen. Zo kan een Kroonplan voor mensen die al langere tijd (bijvoorbeeld ongeveer acht jaar) in dezelfde functie werken de aanzet zijn om hun werk prettig en productief te houden – of weer te maken.

Uw opbrengst

Met de Kroonplan-aanpak steekt u goed in op de vier invalshoeken van de vergrijzing:

- u houdt waardevolle kennis en vaardigheden langer in het bedrijf;
- u vindt toepassingen voor de meerwaarde van oudere werknemers (innovatie, productontwikkeling, serviceontwikkeling) en bereikt daardoor hogere productiviteit, een betere werksfeer en creëert afzetkansen (afzetmarkt);
- u draagt bij aan het welzijn van de werknemers, die gezond en gemotiveerd blijven werken;

- u draagt bij aan uw imago als goed werkgever (zowel naar andere werknemers als naar klanten).
-

Tip

- Houd als opmaat voor een Kroonplantraject uw bedrijf eens goed tegen het licht. De opbouw van uw personeelsbestand bijvoorbeeld. Weet u waar en op welke termijn lacunes kunnen ontstaan in de bedrijfsvoering omdat mét de ouderen specifieke kennis en ervaring uit het bedrijf verdwijnt? Weet u goed waar uw bedrijf staat en waar u de komende jaren naar toe wilt? Kent u de kansen en knelpunten? Benut u die kansen goed genoeg en pakt u de knelpunten voldoende aan?
 - Als u naar uw doelen en ambities voor het bedrijf kijkt en het lukt u om uw oudere of ervaren medewerkers er met succes voor in te zetten, dan slaat u twee vliegen in één klap. Zij krijgen leuker werk, en het bedrijf profiteert van een productievere inzet van hun specifieke kunde en ervaring. Dat is precies wat het Kroonplan beoogt.
-

Hoe werkt u met het Kroonplan?

- De routeplanner is er in een versie voor de werkgever en de werknemer. U zoekt na een eigen voorbereiding samen uit hoe de derde loopbaanfase zo prettig en productief mogelijk kan verlopen. U vormt er allebei ideeën, meningen of voorstellen over. In de Kroongesprekken legt u die naast elkaar en onderhandelt om tot een gezamenlijk plan te komen.
 - U doorloopt vijf stappen op weg naar een Kroonplan. De routeplanner is een beknopte gids met hulpmiddelen (schema's, korte informatie, vragen) om het Kroongesprek voor te bereiden, te voeren en op te volgen.
 - Aan het eind van de route ligt er een Kroonplan op maat, met individuele afspraken tussen werkgever en werknemer over werken in de volgende loopbaanfase. Die kunnen gaan over bijvoorbeeld de uitvoering van het werk, hulpmiddelen daarbij, taakaanpassingen of scholing, doelstellingen of activiteiten.
-

Tip

U kunt het Kroonplan ook inzetten als u met een groep werknemers spreekt. U gebruikt de informatie en de vragen dan om het gesprek op gang te brengen en te structureren. Dit is weliswaar minder indringend, maar het kan efficiënter zijn. Ook kan de drempel verlagen om het er met elkaar over te hebben en werknemers motiveren. Later kunt u eventueel met de individuele werknemers een Kroonplan maken.

In vijf stappen naar het Kroonplan

- Als werkgever kijkt u naar uw bedrijf op dit moment en waar u naar toe wilt, uw doelen en ambities. Het gaat erom kritisch te zijn op het plaatje dat verschijnt als er niets verandert. Bevalt het u, of wilt u er verandering in brengen? Wat wilt u daarmee bereiken en hoe pakt u het aan? Hoe zou u uw werknemer kunnen inzetten (**stappen 1 en 2**)?
- Na de eerste twee stappen hebt u ieder voor zich helder op een rij wat u wilt bereiken en waarom, wat u zou willen veranderen, welke mogelijkheden u daarvoor ziet en welke punten u wilt bespreken. Dit mondt uit in een lijstje met bespreekpunten. Daarna vervolgt u de route samen met uw werknemer.

Stap	Wat?	Hulp onderweg	Levert op:
1	Situatie nu en straks in kaart brengen	<ul style="list-style-type: none"> • Werkwijze en schema • Vragen (1.1) • Inventarisatie (1.2) • www.servicepuntmkb.nl 	Overzicht eigen situatie nu en straks
2	Conclusies trekken	<ul style="list-style-type: none"> • Werkwijze en schema • Bespreekpunten (2.1) • Standpunten op een rij (2.2) • www.servicepuntmkb.nl 	Lijst(je) met bespreekpunten: wat u wilt en waarom
3	Gesprek(ken) regelen en voorbereiden	<ul style="list-style-type: none"> • Werkwijze en schema • Planning en structurering (3.1) • Spelregels en gesprekstips (3.2) • www.servicepuntmkb.nl 	Kroongesprek(ken) geregeld en voorbereid (tijdstip, structuur, spelregels, inhoud)
4	Gesprek(ken) voeren & besluiten nemen	<ul style="list-style-type: none"> • Werkwijze en schema • Voorstellen en afspraken (4.1) • Besluiten en doelen toetsen (4.2) 	Overzicht van besluiten, doelen en hoe u ze gaat bereiken (nieuwe afspraken)
5	Plan vastleggen, uitvoeren en bewaken	<ul style="list-style-type: none"> • Werkwijze en schema • Tips uitvoering en bewaking (5.1) • Formulier Kroonplan (5.2) 	Een goed Kroonplan als basis voor een prettige en productieve derde of volgende loopbaanfase

Routeschema in 5 stappen voor de werkgever

- In **stap 3** bereidt u de gesprekken voor en spreekt de spelregels af. Dan gaat u in **stap 4** een of meerdere gesprekken met uw werknemer in. Ieder brengt in wat hij zelf wil en kan doen. Vanuit het gedeelde belang bekijkt u samen de mogelijkheden en besluit u over de aanpak en invulling van de derde loopbaanfase.
- In **stap 5** ten slotte wordt het Kroonplan vastgelegd en worden de afspraken uitgevoerd. U blijft volgen of doelen worden bereikt. Zonodig past u doelen of afspraken aan.

Meer informatie nodig?

- Het kan zijn dat u meer informatie nodig hebt om tot goede afspraken te komen. Daarom verwijst de routeplanner op verschillende plaatsen door naar verdiepende informatie. Deze is beschikbaar en te downloaden op www.servicepuntmkb.nl. U kunt daar ook de praktische hulpmiddelen van de routeplanner downloaden om ze eventueel te bewerken en aan uw eigen situatie aan te passen.
- De achtergrondinformatie omvat technische onderwerpen zoals arbeidsomstandigheden (arbo), leeftijdsbestendig en leeftijdsbewust beleid, arbeidsjuridische en pensioenaangelegenheden en mobiliteit en motivatie, en links naar gespecialiseerde sites.
- Kies wat u nodig hebt of interessant vindt. Voor een goed Kroonplan hoeft u niet alles te lezen. Van belang is dat u voor uzelf, via de vragen in stap 1 en 2, goed en realistisch scherp krijgt wat u wilt en kunt bereiken met het Kroonplan. Hoeveel (extra) informatie u daarvoor nodig hebt, bepaalt u zelf.
- Het symbool ► verwijst u naar de verdiepende informatie op internet. De digitale pdf-versie van de routeplanner op www.servicepuntmkb.nl geeft u direct toegang tot de verdiepende informatie achter elke '►'.

Maar alles gaat toch goed?

Ook als alles prima loopt, dan nog is 'regeren vooruitzien'. Er is vroeger misschien al veel afgesproken waarmee verwachtingen zijn gewekt: in arbeidsovereenkomsten of CAO's, in afspraken met andere werknemers, of omdat uw werknemer thuis plannen heeft gemaakt. Het kost tijd om dingen te veranderen, zeker als u de gevolgen van veranderingen goed op een rij wilt hebben. Hoe eerder u weet wat u anders wilt doen, hoe meer mogelijkheden er zijn om dit in goed onderling overleg te realiseren. Ook als u op dit moment allebei tevreden bent heeft het zin om een Kroonplan te maken. In dat geval bekijkt u hoe u zorgt dat u tevreden blijft.

En verder

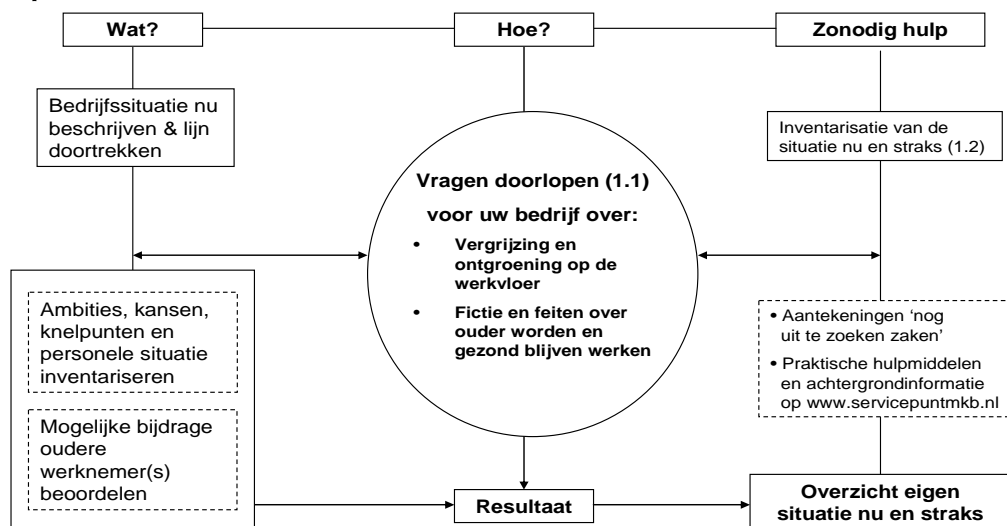
- In het belang van de leesbaarheid is ervoor gekozen om naar werkgever en werknemer te verwijzen met 'hij' en 'hem'. Uiteraard worden met werkgever en werknemer ook vrouwelijke personen bedoeld.
- In deze tekst is gekozen voor 'u' als aanspreekvorm.
- Met bedrijf wordt ook de non-profitinstelling bedoeld.

Stap 1 Situatie nu en straks in kaart brengen

Doel

- Kritisch te kijken naar de toekomstige situatie van het bedrijf met de bestaande als uitgangspunt.
- Beoordelen hoe de toekomst eruit ziet als u niets verandert, en hoe dat strookt met uw ambities.
- Uw werknemer wordt in deze stap ook gevraagd om zo'n toekomstbeeld te maken. Dit gaat dan over werkplezier, tevredenheid met het werk, ontplooiingsmogelijkheden, gezondheid, de balans werk/privé, financiële mogelijkheden en het tijdstip waarop hij wil stoppen met werken.

Werkwijze stap 1



- Lees 1.1 en beantwoord de vragen voor uzelf. Maak aantekeningen, ook over nog uit te zoeken zaken. Verzamel eventueel extra informatie naar eigen inzicht om uw beeld van nu en straks zo compleet mogelijk te maken. www.servicepuntmkb.nl biedt veel extra informatie en praktische hulpmiddelen.
- Inventariseer kansen en knelpunten. Betrek daarbij zaken als leeftijdsopbouw en kennisniveau van het personeel, personeelsbehoefte, productiviteit, marketing en innovatie, uitbreidingsplannen, financiële positie van bedrijf, markt- en concurrentiepositie, omgevingsontwikkelingen, relevant overheidsbeleid etc. Hebt u onvoldoende beeld van de ontwikkeling van uw personeelsbestand, ga dan naar www.servicepuntmkb.nl en download het bestand ► **'Personele situatie nu en straks'** om het globaal in beeld te brengen.
- Inventariseer – zie 1.2 – alle onderwerpen die u de komende jaren belangrijk vindt voor uw bedrijf, uitgaande van de bestaande situatie. Denk na over uw ambities. Wat hebt u nodig om ook over een paar jaar met succes te concurreren? Maak een toekomstplaatje met sterke punten, verbeterpunten en wensen / mogelijkheden.
- Houd steeds de invalshoek voor ogen: hoe kunt u uw oudere werknemers inzetten voor het benutten van kansen, het aanpakken van knelpunten, of het beter functioneren van het bedrijf.

1.1 Vragen bij de situatie nu en straks

De vragen die u vindt bij de onderwerpen uit de tabel helpen u na te denken over uw bedrijfsvoering en om de kansen en knelpunten die u ziet in uw bedrijf te koppelen aan kennis, ervaring en meerwaarde van uw oudere werknemer(s).

Vragen over	Blz.
I Vergrijzing en ontgroening op de werkvloer	
• Vergrijzing en ontgroening, kansen voor u?	10
• Langer doorwerken, VUT en prepensioen	11
• Meerwaarde van oudere werknemers	11
• Eigen kijk van ouderen	12
• Generatieverschillen en omgangsongemak	12
II Fictie en feiten over ouder worden en werken	
• Beeldvorming en vooroordelen	13
• Productiviteit, prestaties en functioneren	14
• Gezondheid, ziekte en werk	15
• Vastzitten in de functie	16
• Scholing en scholingsachterstand	16

I Vergrijzing en ontgroening op de werkvloer

Vergrijzing en ontgroening: kansen voor u?

- De komende jaren gaat de grote naoorlogse geboortegolfgeneratie met (vervroegd) pensioen. Tegelijk vertalen zich de veel lagere geboortecijfers daarna in relatief weinig goed opgeleide jongere werknemers om de gepensioneerden te vervangen. Bedrijven zien veel minder jongeren instromen, terwijl een veel groter deel van het personeelsbestand uit ouderen gaat bestaan die mede onder invloed van overheidsbeleid ook nog eens langer doorwerken dan we tot voor kort gewend waren. Aan de nieuwe verhouding in het bedrijf moeten werkgevers en werknemers wennen.
- Er zijn technische kanten zoals ergonomische aanpassingen op de werkplek, functieanalyse op leeftijdsgevoeligheid en belastbaarheid, stressmanagement, specifieke maatregelen om arbeidsomstandigheden aan te passen aan ouderen. Ook vergen de veranderingen anders denken over de inzet van ouderen in het bedrijf (er domineren stereotype beelden), leidinggeven en motiveren. Oudere werknemers kunnen vaak veel meer dan ze nu doen, als ze maar op de juiste wijze worden aangesproken en uitgedaagd. Dit geldt zeker als zij al lange tijd in dezelfde functie werken. Investeren van tijd en aandacht in oudere werknemers is van strategisch belang voor de bloei van het bedrijf.
- Bij arbeidsvoorwaarden heeft maatwerk de toekomst. De ‘standaard’ levensloop van mensen verdwijnt en de verlofmogelijkheden om arbeid en zorg te combineren worden groter. Op langere termijn is leeftijdsbewust personeelsbeleid voor medewerkers van alle leeftijden het streven. Op de korte termijn is er behoefte aan praktisch beleid en uitvoering gericht op de huidige generatie ouderen.

Vergrijzing en ontgroening: knelpunten en kansen voor u?

- Wat vindt u van de huidige leeftijdsopbouw in uw bedrijf en die over drie of vijf jaar?
- Ontstaan er misschien lacunes door het vertrek van oudere werknemers, al dan niet door VUT of (pre)pensioen? Bijvoorbeeld speciale kennis, bepaalde klantrelaties?

- Wat moet er gebeuren om kennis en vaardigheden te behouden voor het bedrijf en over te dragen?
 - Welk kansen biedt de vergrijzing u? Als u denkt aan vier aspecten: kennis, kosten, arbeidsmarkt en afzetmarkt? Denk ook eens aan nieuwe producten voor ouderen, speciale diensten, etc.
 - Ziet u mogelijkheden om het potentieel van de oudere werknemers hierbij beter aan te wenden? Zo verder te gaan dat zowel het bedrijf als zij zelf er voordeel bij hebben?
 - Wat kost dat en waar liggen de opbrengsten?
-

Langer doorwerken, VUT en prepensioen

- Door de financieel gunstige VUT-regelingen, ingevoerd als daad van solidariteit van ouderen met jongeren, konden late vijftigers jarenlang massaal uitstromen. Mede daardoor is een klimaat ontstaan waarin ouderen meewarig worden bekeken als ze langer willen doorgaan met werken.
 - Feit is dat de meeste werknemers als het financieel kan, het liefst vervroegd uittreden. Met de afschaffing van de fiscale subsidie op collectief sparen voor vervroegde uittreding, zit dit er voor werknemers die op 1 januari 2005 jonger dan 50 waren, steeds minder in. Boven die grens gelden overgangsregelingen. Jongere mensen kunnen, als ze willen, individueel via de levensloopregeling sparen voor allerlei soorten verlof, incl. vervroegd pensioen.
 - Steeds meer mensen ervaren langer doorwerken niet als last. Nieuwe generaties ouderen willen vaker langer doorwerken dan financieel noodzakelijk is, als hun dat zou worden gevraagd en er rekening wordt gehouden met hun omstandigheden. De jongste trend is dat VUT'ers en zelfs 65-plussers weer aan de slag willen.
 - Waarom zou u oudere medewerkers die prettig en productief kunnen blijven werken, niet stimuleren om nog een tijdje te blijven? Natuurlijk zijn er aan oudere werknemers langer in dienst houden kosten verbonden. Maar er staan forse opbrengsten in motivatie en productiviteit tegenover, ook in vergelijking met de uitgaven die u voor jongeren vanzelfsprekend doet.
- *Vut, prepensioen en levensloop*
 ► *Wet- en regelgeving Arbeid en ouderen*
 ► *Mobiliteit en motivatie*
 ► *Arbo en HRM*

Langer doorwerken versus prepensioen en vervroegd uittreden, wat vindt u ervan?

- Hoe ligt vervroegde uittreding in uw bedrijf?
 - Weet u welke van uw werknemers boven de 55 eerder (of juist later) willen stoppen met werken?
 - Wat weet u van hun motieven? Liggen die in het werk (tevredenheid en voldoening) of meer privé (wensen partner, leuke dingen gaan doen samen).
 - Vindt u het een goed idee als uw werknemer langer zou blijven? Wat gaat u missen als hij eerder weg wil dan waar u op rekt?
 - Wat zijn uw voordelen als uw werknemer langer blijft? Wat kost het?
 - Vindt u het een privé-beslissing? Bedenk dan dat de motieven om te stoppen erg uiteenlopen en dat een kenbaar gemaakte wens om een werknemer liever langer te houden kan meewegen in zijn afweging.
-

Meerwaarde van oudere werknemers

- Oudere werknemers zijn vaak meer ervaren, vaardig en betrouwbaar, met meer oog voor kwaliteit. Ze laten zich niet meer gek maken. Ze hebben goede relaties met klanten ontwikkeld en zijn heel geschikt om klanten te behouden en er meer 'uit te halen'. Dat is goedkoper dan steeds nieuwe klanten aantrekken.
 - Ouderen hebben doorgaans minder aansturing nodig en zijn gemiddeld rustiger en minder onnodig competitief. Ze zoeken minder vaak het conflict dan hun jongere collega's. Ook verzuimen ze gemiddeld minder frequent en hun verloop ligt veel lager dan onder jongeren. Dat betekent flinke besparingen op de werving, selectie, het trainen en inwerken van nieuwe werknemers en op uitzendkrachten. In die zin wordt het beeld 'ouderen zijn duur' (vanwege hogere salariskosten en pensioenaanspraken) gerelativeerd.
- *Kennis en kunde oudere werknemers*

Meerwaarde van oudere werknemers, wat vindt u ervan en wat kunt u ermee?

- Wat ziet u als de meerwaarde van uw oudere werknemers vergeleken met hun jongere collega's?
 - Hoe kunt u hier beter op inspelen? Overweeg eens om jong en oud aan elkaar te koppelen. Ouderen kunnen door hun ervaring heel goed bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe methoden. Het bedrijf kan baat hebben bij de inzet van ouderen in coachende rollen en procesbegeleiding (overzicht en overzicht).
 - Beïnvloedt uw kijk op de meerwaarde uw visie op de derde loopbaanfase van uw werknemer of op al dan niet langer doorwerken?
-

Eigen kijk van ouderen

- Oudere werknemers worden geacht geen grote veranderingen meer aan te gaan in hun loopbaan, komen zelden meer in aanmerking voor promotie en overstappen naar iets heel anders ligt moeilijk, mede door hardnekkige vooroordelen. Ze hebben vaak al veel veranderingen meegemaakt, die niet opgeleverd hebben wat werd beoogd of beloofd. Daardoor reageren ze eerder wat cynisch en lopen minder gemakkelijk warm voor weer wat nieuws. Ze richten zich liever op optimalisatie van het hier en nu. Verder brengt de levensfase aanpassingen in de partnerrelatie en vrijetijdsbesteding met zich mee en brengt mensen soms tot nieuwe afwegingen en andere prioriteiten dan werk.
 - Die eigen kijk van ouderen op leven en werk wordt nogal eens negatief uitgelegd als een gebrek aan motivatie, waardoor ouderen onnodig buiten spel komen te staan. Echter: een gezond wantrouwen tegen ondoordachte veranderingen en een goed oog voor het hier en nu zijn even waardevol voor een bedrijf als een aansprekende visie op de toekomst. De negatieve uitleg werkt ook in de hand dat oudere werknemers terechte kritiek voor zich houden om maar niet ongemotiveerd te lijken.
- *Mobiliteit en motivatie*
- *Arbo en HRM*
-

De eigen kijk, wat vindt u ervan?

- Hoe kijken uw oudere werknemers tegen hun werk aan? Is dat anders dan de jongere collega's?
 - Hoe zou u beter gebruik kunnen maken van ervaring en visie van oudere medewerkers bij beleid maken en veranderingen invoeren? Overweeg om ze welbewust meer naar hun mening te vragen, ze te stimuleren zich actief te bemoeien met het beleid. Maak gebruik van hun ervaring en laat deze niet links liggen vanwege een vermeend conservatisme of gebrek aan motivatie.
 - U kunt ouderen stimuleren om zelf vorm te geven aan veranderingen door het ouder worden op het werk. Misschien door afscheid te nemen van sommige taken en andere op te pakken, of te zoeken naar nieuwe invulling van het werk en verdere ontwikkeling.
 - Kan dit een rol spelen in hun derde loopbaanfase? Of invloed hebben op hun tijdstip van stoppen?
-

Generatieverschillen en omgangsongemak

- De oudere werknemers van nu behoren tot de geboortegolfgeneratie van de eerste jaren na de Tweede Wereldoorlog. Generaties worden gevormd door de gedeelde ervaringen en waarden waaraan hun leden tijdens hun eerste twintig jaar worden blootgesteld en die een gemeenschappelijk kader geven. Omdat dit kader per generatie anders is, kijken verschillende generaties anders tegen leven en werken aan. Die algemene kijk kan botsen ('generatieconflict'), al denken of reageren natuurlijk niet alle leden van een generatie hetzelfde.
- De 'babyboomers' kunnen door hun specifieke kader en de waarden die erbij horen problemen hebben met ouder worden, leiding geven en krijgen, conflictbeslechting, omgaan met saai, onplezierig of betekenisloos werk en de combinatie werk-privé. Soms wantrouwt men economische motieven en het bedrijfsleven.

- Omgangsongemak is wat jongeren kunnen ervaren, als ze merken dat de oude rotten die hun sporen hebben verdiend minder gemakkelijk aan te sturen zijn. Soms hebben werkgevers daardoor moeite om problemen met hun oudere werknemers net zo aan te pakken als bij het jongere personeel. Hen tot de orde roepen en corrigeren kan ongemakkelijkheid oproepen of schuldgevoel, wat tot vermijdingsgedrag kan leiden. Het gevolg is dat ouderen te weinig of vage feedback over hun prestaties krijgen, met het risico geïsoleerd te raken. Voorkom dat een oudere medewerker vanuit een eigen ‘toko’ werkt.
- *Mobiliteit en motivatie* • Ouderen moeten vaker onder wat zij zien als ‘broekies’ functioneren. Dat kan soms spanningen met zich meebrengen. Aan de andere kant moeten ouderen die minder zijn gaan functioneren daarmee niet ‘wegkomen’ op grond van senioriteit. Zij moeten leren openstaan voor verandering en voor opties zoals demotie. Vóór alles geldt: vroeg herkennen van stagnatie en het aankaarten is beter dan ingrijpen als door disfunctioneren de weg terug (bijna) is afgesloten.
- *Arbo en HRM* • Het blijven bevorderen van de motivatie van oudere werknemers wordt een belangrijk aspect van omgaan met personeel. Met ouder worden moet iedereen, ook op het werk, leren omgaan. Het gaat om een relativerende instelling, nieuwe mogelijkheden verzinnen en daarvoor gaan. Zo’n mentaliteit is te leren.

Generatieverschillen en omgangsongemak, hoe kijkt u ertegen aan?

- Is er bij uw oudere werknemers bijvoorbeeld in de omgang met jongere collega’s sprake van generatiegebonden opvattingen en normen? Waar blijkt dat uit?
 - Herkent u omgangsongemak? Wat vindt u precies lastig in het aansturen van uw oudere werknemers?
 - Wat zou u er aan kunnen doen? Denk aan stagnatie signaleren, verbetering van het contact, duidelijke instructies en heldere feedback geven, positief motiveren (belonen wat goed gaat).
 - Beïnvloedt dit uw kijk op de derde loopbaanfase?
-

II Fictie en feiten over ouder worden en werken

Beeldvorming en vooroordelen

- ‘Men’ denkt dat ouderen minder productief zijn en zich slechter aanpassen aan technologie dan jongeren. Werkgevers associëren een vergrijzend personeelsbestand ten onrechte met hogere arbeidskosten, hoog verzuim, weinig bereidheid tot verandering en lage motivatie. Ze nemen daarom minder graag ouderen aan en investeren voor hen minder in scholing en loopbaanbegeleiding.
- *Arbo I* • Deze stereotypen gaan voorbij aan de grote zichtbare verschillen tussen oudere werknemers en frustreren velen. Anderen gaan zich naar de negatieve etiketten gedragen: het rustiger aandoen, minder verantwoordelijkheid nemen, etc. Dat tast de eigenwaarde, de productiviteit en het werkplezier aan.
- *Arbo II* • Feit is dat het overgrote deel van de ouderen zeker tot 65 à 70 jaar lichamelijk en geestelijk gezond kan werken. In de meeste beroepen en voor de meeste taken heeft normale lichamelijke achteruitgang geen invloed op de prestaties. Ook is veel werk aan te passen aan lichamelijke beperkingen van individuele ouderen.
- Extra alertheid is geboden bij functies waarin meerdere uitvalrisicofactoren samenkomen, zoals fysiek belastend, laagbetaald en eentonig werk, lange functieduur en een ongezonde leefstijl. Ook moet met de leeftijdsaspecten van functiebelasting en beroeps- en bedrijfsrisico’s rekening worden gehouden. Hier passen individuele ontzietmaatregelen gericht op met de leeftijd afnemende belastbaarheid wel.

- Juist vanwege de grote verschillen tussen mensen zijn algemene maatregelen vanaf een bepaalde kalenderleeftijd maar zelden effectief. Ook hebben algemene uitspraken over belasting en belastbaarheid, of over werkhouding, mentaliteit geen reële gronden. Laat u daarom niet leiden door vooroordelen tegen ouderen maar kijk naar het feitelijk functioneren van uw werknemers. Voorkom (voor alle werknemers ongeacht hun kalenderleeftijd) de veroudering van competenties, kennis en vaardigheden. Dat bevordert duurzame inzetbaarheid.

Beeldvorming en vooroordelen over ouderen, hoe zit het bij u?

- Zijn er negatieve algemene beelden van ouderen in uw bedrijf? Welke?
 - Bedenk dat ouderen onderling meer verschillen dan jongeren. Kalenderleeftijd zegt weinig over individuele mogelijkheden en beperkingen, inzet of vaardigheden. De één laat zijn netwerken vroeg uitsterven, de ander begint op hoge leeftijd nog enthousiast aan iets nieuws. De een reageert soepel op veranderingen, de ander voelt zich bedreigd.
 - Hoe kunt u de invloed van vooroordelen tegengaan? Denk aan bewustwording (ombuiging naar meer realistische beelden), niet-discriminerend scholingsbeleid, leeftijdsneutraler loopbaanbeleid.
 - Hoe beïnvloedt beeldvorming uw kijk op de derde loopbaanfase van een individuele werknemer?
-

Productiviteit, prestaties en functioneren

► *Arbo en HRM*
Duurzame
inzetbaarheid

- Voor de overtuiging dat oudere werknemers minder productief zijn dan jongere bestaat geen bewijs. Onderzoek wijst uit dat de productiviteit van oudere werknemers in de meeste functies niet duidelijk afwijkt van die van jongeren, terwijl sommige oudere werknemers zelfs aanzienlijk beter presteren dan hun jongere collega's. Verder wordt productiviteit meer dan door leeftijd beïnvloed door motivatie, investering in opleidingen en goed personeelsbeleid.
- Oudere werknemers compenseren voor de normale achteruitgang door veroudering door manieren te ontwikkelen om slimmer te werken, om hun krachten beter te verdelen en toch aan de eisen te voldoen. Ze richten zich meer op wat echt belangrijk is, laten zich minder afleiden door onvoorziene gebeurtenissen en behouden meer het overzicht. Dit vereist wel dat zij voldoende 'regelruimte' hebben om hun werk zelf in te richten.

► *Arbo II*
Leeftijd en arbeids-
omstandigheden

- Door taken te veranderen of taakonderdelen die hun zwaar vallen door anderen te laten uitvoeren kunnen oudere werknemers op niveau (blijven) presteren.
- Sommige vermogens en vaardigheden gaan achteruit met de leeftijd, andere ontwikkelen zich verder, met grote verschillen tussen individuen.
- Achteruit gaan de geestelijke vermogens die berusten op snelheid, ruimtelijk inzicht en nieuwe verbanden leggen. Ouderen hebben verder vaak meer moeite met gedeelde, snel wisselende en lang volgehouden aandacht. In het werk wordt dit meestal gecompenseerd door ervaring, of omdat het gevraagde niveau de vermogens niet te boven gaan. Voor de fysieke gevolgen van ouder worden (tragere reacties, afname kracht en zintuigen) geldt globaal hetzelfde. Wel valt door de afvlakking van het dagnachtritme ouderen de nachtdienst gemiddeld zwaarder.
- De vermogens die samenhangen met kennis, ervaring en vaste procedures uitvoeren gaan er, zeker tot het 65ste jaar, alleen maar op vooruit. Inzicht en overzicht berusten op deze vermogens. Soms is er sprake van verdere persoonlijke groei of een toename van 'wijsheid'. Dit is verantwoordelijk voor de grote verschillen tussen de ene oudere en de andere.

Productiviteit, prestaties en functioneren, wat vindt u ervan en wat kunt u ermee?

- Hoe ziet u de productiviteit van uw oudere werknemers in vergelijking met hun jongere collega's?
 - Hoe kunt u ze helpen om productiever te zijn, slimmer te werken of hun sterke kanten in hun werk beter te benutten? Denk aan een andere inrichting van hun functie of verandering van taken.
 - Wat merkt u van veranderingen in de vermogens van uw oudere werknemers?
 - Wat is er achteruitgegaan en waarin zijn ze beter geworden? Vraag uw oudere werknemer het voor zichzelf na te gaan. Waar ziet hij kansen of verwacht hij problemen? Hoe zou dat opgevangen/uitgebuit kunnen worden in zijn derde loopbaanfase? Zijn te verwachten moeilijkheden te omzeilen door werk anders in te richten, sommige (deel)taken uit te besteden aan anderen, van taken of functie te wisselen?
-

Gezondheid, ziekte en werk

- Hoewel oudere werknemers, als ze zich ziek melden, gemiddeld langer ziek zijn, melden ze zich minder snel en ook minder vaak ziek dan jongeren. Hun ziekteverzuim hangt eerder samen met diensttijd in een bepaalde functie en eentonig werk dan met leeftijd. Een veertiger, vijftiger of zelfs zestiger die aan een nieuwe functie begint, vertoont de eerste periode hetzelfde lage verzuim als een jongere starter.
- *Arbo en HRM*
- Er zijn grote verschillen tussen mensen wat betreft gezondheid, niet tussen 'jongeren' en 'ouderen' als groep. Dit is een kwestie van algehele gezondheid, vatbaarheid en aanleg voor bepaalde ziekten, stressbestendigheid, levensstijl en al dan niet een ongeval hebben gehad.
- *Mobiliteit en motivatie*
- Zowel een goede als een slechte gezondheid is voor mensen een argument om eerder te stoppen met werken. Het werk wordt dan gezien als een bedreiging van de gezondheid, maar soms is werken de gezondste optie. Gemiddeld gaat werken gepaard met een betere gezondheid dan niet werken, ook op latere leeftijd. Of uw werknemer met het ouder worden gezond kan blijven doorwerken, hangt ook af van arbeidsomstandigheden, mogelijke aanpassingen in de functie of werkplek en het voorkomen van grote werkdruk of stress. Voor sommige factoren op het werk (zoals lawaai, licht, beroepsrisico's, duurbelasting) nemen de risico's op ziekte toe met de leeftijd. Als werkgever dient u zulke risico's te beperken.
- *Arbo I*
- *Arbo II*
- Voer in een breder kader leeftijdsbewust personeelsbeleid in. U streeft dan naar duurzame inzetbaarheid, gezondheid en motivatie van al het personeel, ongeacht hun leeftijdsgroep, maar wel gebaseerd op reële verschillen tussen mensen. Daardoor komen de individuele mogelijkheden en beperkingen aan het licht, en kunt u inzetten op de goede verhouding tussen inzet (motivatie) en vaardigheden en tussen belasting en belastbaarheid.
-

Oudere werknemers, hun gezondheid en werk, wat vindt u ervan?

- Wat kunt u (preventief) bijdragen aan de gezondheid van uw oudere werknemers? Denk aan lagere werkdruk, leeftijdsbestendiger functies en taken, voorkomen van duurbelasting, tijdige loopbaanombuiging, aanpassing van de werkplek, taakaanpassing of functieroulatie en extra bescherming bieden tegen beroepsrisicofactoren. In breder verband vallen deze maatregelen onder een leeftijdsbewust of leeftijdsbestendig personeelsbeleid.
 - Ga na waar leeftijd een rol speelt in belastbaarheid, eventueel in combinatie met een leeftijdsbestendigheidstoets op functies en met het oog op de beroeps- en bedrijfsrisico's waartegen u in het kader van de arbowetgeving uw werknemer moet beschermen.
 - Wellicht kunt u ook iets doen aan gezondheidsbevordering (zoals gezond kantinevoedsel).
 - Als er functiegroepen zijn waar belastbaarheid afneemt met leeftijd, kunt u in overleg met de Arbodienst of uw preventiemedewerker een onderzoek doen naar beschermende maatregelen.
-

Vastzitten in de functie

- Of 'ervaringsconcentratie'. Oudere werknemers plegen zich steeds meer te specialiseren. Iedereen ziet hen ook als specialist en komt met hun soort werk naar ze toe. Daardoor verzamelen ze nog meer expertise op het kleine gebied en weten steeds meer van steeds minder.
- Het gevaar is dat zij dan niet meer voor andere dingen gevraagd worden en vooral als ze ouder zijn, als minder inzetbaar gezien worden. Ze blijven steken in hun baan omdat vaardigheden buiten het specialisme niet meer worden ontwikkeld. Dat wreekt zich bij reorganisaties.
- Werk waarin te veel herhaling zit, wordt minder uitdagend. Het kan een soort gevangenis worden die de betrokkene weghoudt van meer belonende activiteiten. Overbelast én onderbelast worden met weinig uitdagend werk roept stress op en kan ernstige gevolgen hebben voor welzijn en gezondheid. Lange tijd werken in een niet afwisselende functie is een goede voorspeller van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Dit effect wordt versterkt als werknemers, doordat zij bijvoorbeeld in een goede tijd begonnen zijn, elders niet meer hetzelfde salaris kunnen verdienen. Ze blijken opgesloten in een 'gouden kooi'.

Vastzitten in de functie, wat vindt u ervan?

- Is er in uw bedrijf sprake van ervaringsconcentratie? Zit er iemand in een gouden kooi?
 - Wat wilt en kunt u daar aan doen? Laat uw werknemers die langere tijd dezelfde functie vervullen zich erop beraden. Bij te veel herhaling is het goed om naar meer afwisseling te streven. Bijvoorbeeld: een aanvullende training laten volgen in een richting die ze boeit en mogelijkheden biedt; nieuwe taken oppakken en oude afstoten; de werksetting veranderen. Of kaart demotie of juist promotie aan.
 - Hoe beïnvloedt dit uw denken over invulling van de derde loopbaanfase? Of de uittredebeslissing?
-

Scholing en scholingsachterstand

► *Scholing oudere werknemers*

- Doordat veel oudere werknemers weinig aanvullende training krijgen, terwijl de technologie op de werkvloer en de organisatie van het werk sneller veranderen dan ooit, komen ze in de problemen. Scholingsachterstand leidt tot onnodige veroudering van de vaardigheden, minder productieve en minder gemotiveerde werknemers. Deze achterstand is vooral een gevolg van vooroordelen ('ouderen doe je er geen plezier mee', 'ze gaan toch in de VUT'). Ook kan de beeldvorming dat ouderen zelf niet willen scholen, meespelen.
- Kennis en vermogen om te leren nemen niet af met de jaren. Van de huidige generatie oudere werknemers loopt de kennis achter bij die van de jongeren, doordat ze minder bedrijfsscholing hebben gevolgd. Als zij gedurende hun hele werkzame leven evenveel scholing volgen als jongeren neemt hun probleemoplossend vermogen en hun inzetbaarheid in andere functies toe, en de kans op vroege uitstroom af. Wel hebben ouderen vaak behoefte aan vormen van training die rekening houden met hun veranderde vermogens.
- Soms hebben ouderen werkelijk weerstand tegen scholing om uiteenlopende redenen. Het niet meer gewend zijn, angst voor gezichtsverlies, angst om al te ver te zijn achteropgeraakt. Vaak is dit een kwestie van een laag opleidingsniveau en weinig mogelijkheden op andere gebieden. Een goede afstemming van bedrijfstrainingen speciaal op deze groep helpt.

Scholing en scholingsachterstand, wat kunt u ermee?

- Op welke punten vertoont elk van uw oudere werknemers een achterstand in training en opleiding? Hoe beïnvloedt dit de invulling van de derde loopbaanfase en het tijdstip van uittreden?
 - Wat wilt en kunt u eraan doen? Scholing moet voor iedereen vanzelfsprekend zijn, onderscheid maken naar leeftijd is wettelijk verboden. Stel aanvullende training zonodig verplicht. U kunt de motivatie voor scholing vergroten door een training inhoudelijk toe te spitsen op ouderen (zie www.servicepuntmkb.nl) of een oudere werknemer een training laten volgen die goed aansluit bij wat hij wil en kan. Geef een werknemer ook altijd de kans om wat hij geleerd heeft, te gebruiken in het werk.
 - Onderzoek ook de mogelijkheden van [EVC](http://www.kenniscentrumevc.nl) (www.kenniscentrumevc.nl), het officieel erkennen van (door werkervaring) verworven competenties.
-

1.2 Inventarisatie van de situatie nu en straks

- U kunt de tabel van blz. 18 gebruiken om uw toekomstplaatje samenvattend in beeld te brengen. Daarmee kunt u in stap 2 verder.

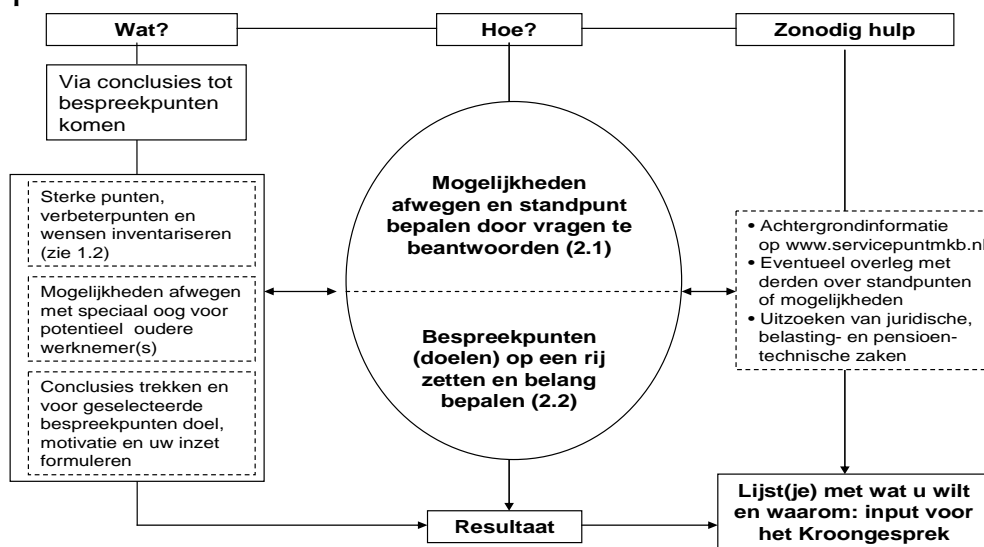
INVENTARISATIE NU EN STRAKS				
Mogelijke onderwerpen	Situatie jaar x (nu)	Situatie jaar (x + 3 of + 5)	Kansen (sterke punten) en knelpunten (verbeterpunten)	Mogelijke bijdrage oudere werknemer(s)
<i>Personeel:</i> leeftijdsopbouw, verlofgangers, tekorten en lacunes, kennisniveau, opleidings- en scholingsbehoefte, leeftijdsbewust personeelsbeleid, verzuim, verloop etc.				
<i>Marktontwikkeling:</i> groeiambitie, niches, concurrentiepositie....				
<i>Klant- en marktgerichtheid</i> Betere prijs-kwaliteitverhouding voor de klant; alert zijn op externe signalen en noodzakelijke veranderingen				
<i>Marketing:</i> product- en procesontwikkeling (innovatie), inkoop- en leveranciersmanagement, samenwerking in de keten, met de klant, service, communicatie met doelgroep(en)...				
<i>Productiviteit</i>				
<i>Interne samenwerking en communicatie</i>				
<i>Dagelijks opereren</i> Knelpunten, motivatie				
<i>Ondernemingscultuur</i> Flexibiliteit, vertrouwen, veiligheid...				
<i>Arbo</i> Leeftijdsbestendig maken van functies, betere inrichting werplek of werkomgeving				
.....				
.....				

Stap 2 Conclusies trekken: wat moet er gebeuren?

Doel

- Conclusies trekken op grond van het toekomstplaatje uit stap 1.
- Met behulp van de hier aangedragen mogelijkheden uw standpunt bepalen en een eigen lijst met bespreekpunten maken.

Werkwijze stap 2



- Lees 2.1 met mogelijke bespreekpunten en beantwoord zonodig de vragen om uw standpunt te bepalen. Niet alle geopperde mogelijkheden zullen in uw situatie realistisch of uitvoerbaar zijn, maar ze kunnen u op wel uitvoerbare ideeën brengen. Sommige mogelijkheden zijn ook goed te combineren.
- Maak een eigen lijstje of maak gebruik van 2.2 om uw bevindingen op te schrijven.
- Probeer de mogelijkheden die u ziet in uw bedrijf te koppelen aan de bijdragen die uw oudere werknemer(s) kunnen leveren. Let op de kansen die niet meteen veel geld kosten.
- Weeg wensen en mogelijkheden af. Verzamel eventueel nog ontbrekende of extra informatie.
- Trek conclusies en neem een standpunt in over de alternatieven die u serieus overweegt. Noteer wat u wilt bereiken, waarom en wat u wilt of kunt bijdragen. Aan de hand van deze onderbouwde standpunten kunt u een lijst met uw gesprekspunten (doelen) voor het Kroongesprek opstellen.
- Zet die punten ten slotte in volgorde van belangrijkheid.

Tip

- Houd er rekening mee dat ook uw medewerker maar beperkte speelruimte heeft. Niet alleen financieel, maar ook omdat hij in de afweging betreft wat zijn partner of thuisfront ervan vindt.
- Zoek juridische en/of verzekering-, belasting- en pensioentechnische onduidelijkheden vooraf uit of laat dat doen. Dan vormt het in het eigenlijke Kroongesprek geen belemmering om knopen door te hakken.

2.1 Bespreekpunten: bepaal uw standpunt

U neemt een aantal mogelijkheden door die naast ‘resterende periode in dienst’ gespreksonderwerp in een Kroongesprek kunnen zijn (zie tabel). Bij elk onderwerp vindt u vragen die u helpen om uw standpunt af te wegen en te bepalen.

Bespreekpunten	Blz.
I <i>Resterende periode in dienst</i>	20
II <i>Mogelijkheden binnen het bedrijf</i>	20
• Doorgaan in hetzelfde werk	21
• Betere inzet oudere werknemers via aantrekkelijker werk	21
• Korter of langer werken	22
• Thuiswerken	22
III <i>Mogelijkheden buiten het bedrijf</i>	22
• Sabbatical	22
• Detachering	23
• Functie elders aanvaarden: intersectorale mobiliteit	23
• Eigen bedrijf starten	23
IV <i>Advies, opleiding en training</i>	24
• Loopbaanadviseur inschakelen	24
• Aanvullende training en opleiding	24
• Persoonsgerichte training	25

I Resterende periode in dienst

Een belangrijk doel van het Kroongesprek is over en weer helder te krijgen wat u op dit punt wilt of nodig vindt. Bespreek het aan het begin van de agenda; u wilt immers allebei van elkaar weten waar u ongeveer staat, ook als u zich nog niet wilt vastleggen. Uiteengaan en wanneer dan, of juist langer samen verder gaan, het zijn opties waarover u goed moet hebben nagedacht. Wat zijn uw argumenten? Wat wilt u op dit moment bereiken met uw keuze? In de loop van de gesprekken kunnen de inzichten veranderen.

Standpunt resterende periode in dienst

- Als u dat nu moet aangeven, tot wanneer wilt u deze werknemer in dienst houden? Wilt u dat uw oudere werknemer nog een paar jaar langer blijft dan hij nu van plan is? Of wilt u dat hij weggaat zodra dat financieel mogelijk is? Of liever nog eerder?
 - Tot wanneer bent u eventueel bereid hem in dienst te houden? Waar hangt dat van af?
 - Wat ziet u als de risico's van te vroeg uiteengaan? En van te laat uiteengaan?
-

II Mogelijkheden binnen het bedrijf

Doorgaan in hetzelfde werk: niets veranderen

- Alles bij het oude laten – mits de werknemer het ermee eens is – is een optie als de medewerker voldoet en plezier en ontwikkelingsmogelijkheden in zijn werk heeft.
- Of dit goed uitpakt hangt sterk af van uw beweegredenen. Voor u scheelt het een hoop gedoe en misschien denkt uw werknemer ook beter af te zijn ('Je weet wat je hebt, niet wat je krijgt'). Vraag uzelf af of u niet de gemakkelijkste weg kiest en vraag uw werknemer hoe het voor hem ligt.

Standpunt doorgaan en niets veranderen

- Wilt u alles bij het oude laten? Op grond waarvan?
 - Wat levert u dat op en wat kost het? Denk aan het risico dat mensen blijven steken in een functie die ze op termijn weinig te bieden heeft.
 - Zijn er echt geen verbeteringen mogelijk?
-

Betere inzet oudere werknemers via aantrekkelijker werk

- Uw bedrijf is beter af als u de werknemers, ook de oudere, zo inzet dat hun werk beter aansluit bij wat zijzelf willen en kunnen. Hoe paart u een betere inzet aan aantrekkelijker werk? Vanuit stap 1 weet u aan welke bezigheden uw bedrijf eigenlijk te weinig aandacht besteedt (knelpunten), of waar kansen liggen. Probeer dit te formuleren in activiteiten, taken of taak- en functiewijzigingen.
- Denk aan de waarde van kennis en ervaring voor het oplossen van knelpunten of het aanbrengen van verbeteringen: productverbeteringen waarmee u beter inspeelt op de behoeften van afnemers; verbeteringen in service en levering; advisering van afnemers; (ontwikkeling van) samenwerkingsvormen met klanten, toeleveranciers en brancheleden; veranderingen in de omgeving opmerken en erop reageren; communicatie op de werkvloer verbeteren, gericht op betere werkstromen en optimale bediening van de klant; zorgen voor minder opstoppingen in het productieproces, enz.
- Kennisoverdracht. Denk ook aan activiteiten om te voorkomen dat kennis en kunde verloren gaan voor het bedrijf door oudere werknemers die te laten overdragen op jongere. Daar liggen ook kansen om de motivatie te verbeteren. Zo kan het coachen van jongeren of nieuwe werknemers hun gevoel van eigenwaarde versterken.
- Bij werken in teams hebben veranderingen in functie en taken van een teamlid gevolgen voor de anderen. Goed overleg moet erin uitmonden dat iedereen achter de wijzigingen kan staan en weet wat men van elkaar kan verwachten.
- Met taak- en functieaanpassingen investeert u in mobiliteit en motivatie bij uw werknemers. Het houdt ze scherp en langer en breder inzetbaar. Het kan variëren van een aanpassing van enkele taken tot het maken van een volledig nieuwe functie, van een verbreding of verrijking van taken tot taakrotatie, horizontale overplaatsing, van promotie tot demotie (een stapje terug doen).
- U kunt ook denken aan de inzet van apparaten die een (deel van een) taak overnemen, zoals tilapparatuur. Of aan ergonomische aanpassingen van de werkplek aan de persoonlijke behoeften van uw oudere werknemer. Bijvoorbeeld beter licht, minder lawaai, een bureau dat beter past bij iemands lengte, een beter toetsenbord etc. De arbodienst of uw preventiemedewerker kunnen adviseren.
- ‘Insourcen’: uitbestede taken zoals receptie, schoonmaak of beveiliging terughalen. Sommige oudere medewerkers kunnen hierdoor langer gezond aan de slag blijven.

► *Mobiliteit en motivatie*

► *Arbo I*

► *Arbo II*

Standpunt betere inzet via aantrekkelijker werk

- Welke mogelijkheden ziet u om uw oudere werknemers in te zetten om het bedrijf beter te laten draaien? Beter gebruik te maken van hun kennis en kunde? Al dan niet met aanvullende scholing? Uw werknemer heeft zich in zijn voorbereiding op het Kroongesprek ook afgevraagd wat er beter kan in het dagelijkse werk, wat hij eigenlijk wil van zijn werk en hoe dat kan worden gerealiseerd. Het mooiste is als wensen te combineren zijn en u kansen schept om het werk zo prettig en productief mogelijk te maken. Overweeg dat de noodzaak om knelpunten aan te pakken in de waan van de dag al snel het onderspit delft. Alle urgente dagelijkse dingen lijken belangrijker, maar daarom zijn ze het nog niet!
 - Bedenk per werknemer drie mogelijke aanpassingen die het werk interessanter kunnen maken.
 - Zijn ze haalbaar?
-

► *Wetgeving
arbeid
en ouderen*

Korter of langer werken (aanpassingen van werktijd of arbeidsduur)

- Een verandering in werktijden of arbeidsduur kan (blijven) werken aantrekkelijker maken voor oudere werknemers. De mogelijkheden zijn legio: meer of minder uren per dag, minder dagen per week of langere vakanties, al of niet in de vorm van deeltijdpensionering. Verder heeft uw werknemer het wettelijk recht om structurele vermindering (of vermeerdering) van arbeidsduur van u te vragen.
- Korter werken heeft gevolgen voor pensioen en secundaire arbeidsvoorwaarden. Zoek dat goed uit.
- Nadeel kan zijn dat de werknemer allerlei overleg en informatie misloopt en zich buitengesloten gaat voelen. Dat vraagt om een actievere opstelling en een afspraak om op vaste overlegtijden aanwezig te zijn.

Standpunt korter werken

- Is korter werken een mogelijkheid? In welke vorm? Overweeg dat oudere werknemers (kinderen uit huis) eerder bereid zijn te werken op tijden die voor jongere werknemers met kinderen problemen geven, zeker als daar financiële voordelen aan verbonden zijn.
 - Als u structurele vermindering overweegt kan deeltijdpensioen ook een optie zijn.
-

Thuiswerken

- Sommige werknemers vinden thuiswerken en de vrijheid die ermee gepaard gaat heel aantrekkelijk. Soms is het geen bezwaar wanneer werknemers een paar dagen per week thuis zouden werken. De komst van e-mail en internet heeft de mogelijkheden verruimd. Uw voordelen: een grotere tevredenheid onder werknemers en besparingen op de kosten van werkplekken. Voor uw werknemer bestaat de winst uit grotere zelfstandigheid en minder reistijd en reiskosten.
 - Net als bij korter werken kan de binding van de werknemer aan het bedrijf gaandeweg wat losser worden of er kan onbedoeld een vorm van isolement optreden. De oplossingen zijn dezelfde als onder korter werken.
-

Standpunt thuiswerken

- Is (deels) thuiswerken een mogelijkheid?
 - Kan het gezien de thuissituatie van uw werknemer (al dan niet thuiswonende kinderen, drukte en afleiding)?
 - Hoe staat u ertegenover?
-

III Mogelijkheden buiten het bedrijf

Sabbatical of opfrisverlof

► *Vut, prepensioen
en levensloop*

- Dit betreft een langere periode (een paar maanden tot anderhalf jaar) waarin een werknemer niet werkt, al dan niet (gedeeltelijk) op eigen kosten. Soms wordt het sabbatsverlof gebruikt om een lange reis te ondernemen, soms kiest men voor om- of bijscholing of investeringen in persoonlijke groei.
 - De levensloopregeling (sinds 1 januari 2006 moeten werkgevers deze aanbieden) biedt werknemers de mogelijkheid om fiscaal vriendelijk te sparen om een langere periode van verlof voor ongeacht welk doel te betalen. Tijdens het verlof blijft hij in dienst. Overigens houdt de levensloopregeling geen wettelijk recht op opname van het verlof in. De werknemer moet daarvoor toestemming hebben van de werkgever.
-

Standpunt sabbaticals

- Hoe staat u tegenover 'sabbaticals' en welke mogelijkheden ziet u daarvoor?
 - Overweeg dat u er de komende jaren vaker mee te maken krijgt.
-

Detachering

- Detachering kan een uitstekende manier zijn om de ervaring van uw oudere werknemer zowel beter te benutten als uit te breiden. Hij werkt dan meestal tijdelijk in een ander bedrijf, soms geheel of gedeeltelijk betaald door uw eigen bedrijf. Dat bedrijf kan een branchegenoot zijn, maar ook het bedrijf van een klant of toeleverancier of een andere vestiging van het eigen bedrijf.
- De werknemer kan zijn eigen kennis en kunde doorgeven en deze tegelijk met zijn sociale netwerk vergroten door als adviseur en tussenpersoon te werken. Het werkt sterk motiverend en het bedrijf vaart er wel bij.
- Detachering in dezelfde branche betekent dat de betrokken bedrijven bij elkaar in de keuken kunnen kijken, van elkaar kunnen leren en misschien vormen van samenwerking onderzoeken. Soms besluiten de bedrijven om meer samen op te trekken en elkaar aan te vullen. Bij een klant of toeleverancier kan detachering het doel hebben om de productie van beide bedrijven beter op elkaar af te stemmen. Of gezamenlijk nieuwe producten en diensten te ontwikkelen.
- In alle gevallen worden de banden tussen de bedrijven tot beider voordeel worden aangehaald. Maak duidelijke en, afhankelijk van de intensiteit van samenwerking, juridisch doortimmerde afspraken.

Standpunt detachering

- Zou detachering een mogelijkheid zijn? Overweeg dat het ook verkeerd kan uitpakken, waardoor de positie van de gedetacheerde geïsoleerd wordt. Soms wordt er minder met zijn adviezen en kennis gedaan dan hij zou willen, zoals bij iedere adviseur. Voor een geslaagde detachering zijn communicatieve vaardigheden, een goede voorbereiding en zorgvuldige afspraken met het ontvangende bedrijf nodig. Het kan helpen om een cursus 'adviesvaardigheden' te laten volgen. Probeer al te hooggestemde verwachtingen te dempen. Soms kan het lastig zijn om terug te keren in het bedrijf. Ofschoon een kwestie van goede afspraken maken, is dit niet altijd helemaal te voorkomen.
 - Welke bedrijven zouden in aanmerking kunnen komen? Branchegenoten? Klanten, toeleveranciers?
 - Wat hebben die bedrijven u te bieden?
 - Wat hebt u die bedrijven te bieden, via de kennis en ervaring van uw medewerker?
-

Functie elders aanvaarden: intersectorale mobiliteit

► *Motivatie en mobiliteit*

- Door te switchen van bedrijf, al of niet in het kader van een vast loopbaanpad, kan uw werknemer zich verder ontwikkelen. U kunt de externe mogelijkheden onderzoeken, binnen of buiten de branche. In elk geval is het onderwerp van gesprek als u geen emplooi meer hebt voor de werknemer of als hij zelf weg wil.
- In sommige branches met functies die maar beperkte tijd kunnen worden uitgeoefend zonder dat er genoeg vervolgfuncties beschikbaar zijn, heeft men min of meer vaste loopbaanpaden ontwikkeld, die zich over verschillende bedrijven en zelfs over branches heen uitstrekken (intersectorale mobiliteit). Bij- en omscholing kunnen hiervan een vast onderdeel uitmaken.
- Voor de werknemer gaat het om de eigen voorkeuren en ontwikkeling, of is de mogelijkheid om nog één keer iets heel anders te gaan doen een overweging.

Standpunt functie elders

- Zijn er mogelijkheden in andere bedrijven binnen uw branche? Zijn er vaste loopbaanpaden?
- Hoe zit het met mogelijkheden buiten uw branche, bij toeleveranciers en klanten? Wie kan u daarover meer vertellen? Denk ook eens aan de pilots intersectorale mobiliteit die van de grond komen.
- Weet u hoe uw werknemer hier tegenover staat? Overweeg dat overstappen een hele stap is. De kans op teleurstelling wordt kleiner wanneer de werknemer al een goed beeld heeft van het nieuwe bedrijf. Laat zo min mogelijk aan het toeval over. Misschien kunt u de drempel lager maken door af te spreken dat

de werknemer binnen een bepaalde periode weer terug kan komen als het helemaal niet bevalt, of detacheer eerst een tijd. Vaak blijkt achteraf dat allerlei aarzelingen op koudwatervrees berustten. Los daarvan moet u, zeker in branches zonder vaste loopbaanpaden, alle financiële, juridische, verzekering-pensioentechnische kwesties goed (laten) regelen.

Eigen bedrijf starten

- Dit kan een optie zijn als uw werknemer iets te bieden heeft waarvoor voldoende belangstelling bestaat en als het een langgekoesterde droom is. Ofwel hij bouwt voort op het werk dat hij al deed, of hij begint iets heel nieuws. In beide gevallen moet hij vrij zeker zijn van voldoende afzetmarkt voor een winstgevend bedrijf. Een goed product alleen is niet genoeg, succes is niet verzekerd en het risico bestaat dat hij al z'n spaargeld kwijtraakt in een faillissement.
 - Adviseer uw werknemer om zich goed te laten voorlichten over de fiscale, juridische, financiële en verzekeringstechnische kanten. En waarschuw dat een eigen bedrijf runnen meer inhoudt dan alleen maar doen wat je graag wilt en waar je goed in bent.
-

Standpunt eigen bedrijf starten

- Ambieert uw werknemer een eigen bedrijf?
 - Welke mogelijkheden ziet u? Wat pleit ertegen?
 - Waarom is hij niet eerder met een eigen bedrijf begonnen?
 - Wie zouden hem kunnen helpen? Uzelf met een bedrijfsplan of met verwijzing naar deskundigen?
 - Kunt en wilt u iets betekenen? Als de werknemer met zijn product voortbouwt op zijn werk in uw bedrijf kunt u hem misschien op gang helpen door de eerste tijd producten af te nemen. Of helpen met de financiering (aandelen of een bankgarantie), uiteraard alleen als u er zakelijk vertrouwen in hebt.
-

IV Advies, opleiding en training

Loopbaanadviseur inschakelen

- Dit is een optie als uw werknemer er niet uitkomt hoe hij zijn derde loopbaanfase wil invullen. Een professionele loopbaanbegeleider kan helpen om preciezer na te gaan wat hij wil, kan en ambieert, al dan niet via het gebruik van psychologische tests. Het gaat om het naar boven halen van talenten, valkuilen of onvermoede mogelijkheden. Dan kan beter zicht ontstaan op het meest geschikte soort werk voor hem, of op trainingsbehoeften of opleidingsmogelijkheden.
 - Een loopbaanadviseur kan ook helpen de vaardigheden van de werknemer op peil te brengen om de juiste vacatures te vinden, een netwerk op te bouwen, en sollicitatievaardigheden te oefenen, als hij op zoek wil naar een baan buiten het bedrijf.
-

Standpunt loopbaanadviseur inschakelen

- In hoeverre is een bezoek aan een loopbaanadviseur iets voor uw werknemer? Overweeg dat een adviseur wel kan ondersteunen, door te structureren en vragen te stellen, maar geen keuzes kan maken voor uw werknemer. Hij zal zelf moeten bepalen wat hij wil.
 - Hoe staat u zelf tegenover het inschakelen van een loopbaanadviseur?
-

Aanvullende training en opleiding

- Dit is een mogelijkheid als de werknemer zich voorbereidt op een nieuwe functie of als hij wat achterop is geraakt door nieuwe ontwikkelingen in het werk (nieuwe software, nieuwe apparatuur waarmee hij niet direct handig is). Nog liever voorkomt u dit soort veroudering door nieuwe ontwikkelingen altijd gepaard te

laten gaan met een training. Ook als een andere manier van samenwerken wordt gevraagd, bijvoorbeeld in een zelfsturend team.

- Vormen zijn: 'on the job'-training; coaching; vakinhoudelijke training. Bij 'On the job' training maakt men zich nieuwe vaardigheden eigen door een tijdje mee te lopen met een ervaren kracht. *Coaching* houdt in dat u een serie gesprekken organiseert waarin uw werknemer dingen die moeilijk blijken, doorspreekt met u, een ervaren collega of een professional van buiten. Deze gesprekken stimuleren uw werknemer om over zijn eigen optreden na te denken. Bijvoorbeeld over zijn eigen aandeel in een bepaald probleem, om vervolgens tot oplossingen te komen. *Vakinhoudelijke training* kan noodzakelijk zijn als er een beroep wordt gedaan op kennis en kunde waarover de persoon niet beschikt, bijvoorbeeld als hij een nieuwe functie gaat doen. De inhoud varieert met de eisen die de nieuwe functie stelt. Voorbeelden zijn cursussen in het gebruik van bepaalde computerprogramma's, technische bijscholing of trainingen in kennisoverdracht en adviesvaardigheden.

Standpunt aanvullende opleiding en training

- Heeft uw werknemer een vakinhoudelijke training of opleiding nodig?
 - Voor welke is hij zelf gemotiveerd?
 - Wat vindt u zelf nodig?
 - Is er aanleiding of reden om de (wijze van) training of opleiding aan te passen aan de werknemer (misschien een groep werknemers)?
-

Persoonsgerichte training

- Een nieuwe functie vergt vaak niet alleen extra kennis en vakinhoudelijke vaardigheden, maar ook een andere opstelling. Uw werknemer is misschien meer op zichzelf aangewezen of heeft advies- of supervisietaken, of moet beter kunnen omgaan met tegenstand en afwijkende meningen. Stress kan een grotere rol gaan spelen. Trainingen die hierin kunnen ondersteunen hebben meestal betrekking op persoonlijke ontwikkeling: zelfmanagement; persoonlijke effectiviteit en andere sociale vaardigheden; stressmanagement.
- *Zelfmanagement* gaat over eigen lot en bestemming meer in eigen handen nemen. Mensen leren zich doelen stellen en een stappenplan te maken om ze te bereiken. In een cursus *Persoonlijke effectiviteit* leert men zijn eigen doeleinden effectiever verwezenlijken door beter en duidelijker om te gaan met klanten, werkgevers en collega's. Andere sociale vaardigheden waarin enige oefening van belang is voor een nieuwe functie: vragen stellen, samenvatten en goed luisteren, informatie geven, coaching, presenteren, omgaan met groepen, onderhandelen en conflicthantering. *Stressmanagement* is het kunnen voorkómen van en effectief omgaan met eigen en andermans stress. In een goede cursus stressmanagement leren mensen bronnen van stress en stressreacties zowel bij zichzelf als bij anderen eerder en beter te signaleren en bespreekbaar te maken.

Standpunt persoonsgerichte training

- Zou een vorm van persoonsgerichte training op dit moment iets voor uw werknemer zijn?
 - Wilt u dat ondersteunen? Overweeg dat het realiseren van een Kroonplan een uitgelezen moment is voor een cursus zelfmanagement. Uw werknemer staat immers op het punt belangrijke beslissingen te nemen over de komende loopbaanfase.
 - Hoe gemotiveerd is uw werknemer volgens u voor zulke persoonsgerichte trainingen?
-

2.2 Uw standpunten op een rij

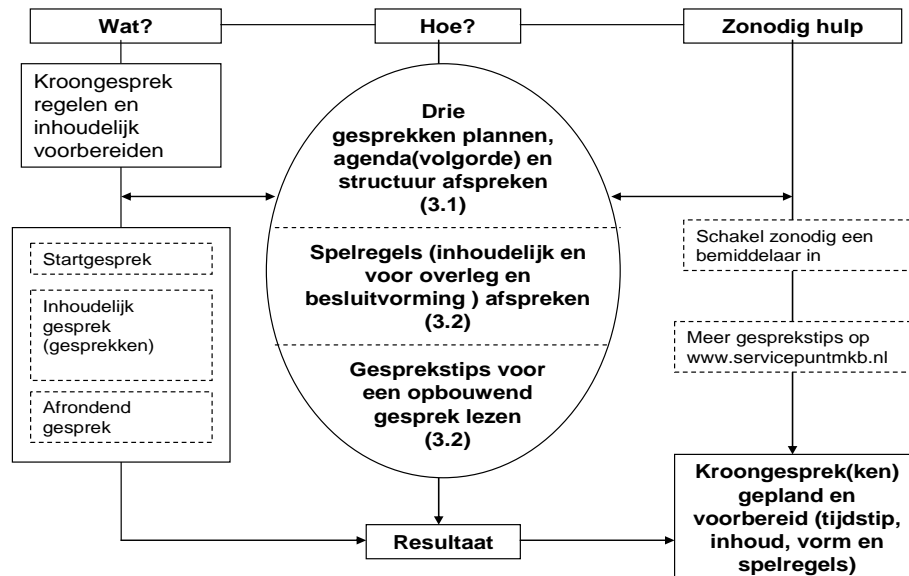
TOEKOMSTPLAATJE (zie 1.2)		
Sterke punten toekomstplaatje (kansen)	Verbeterpunten (knelpunten)	Wensen/mogelijkheden
Mogelijkheden afwegen	Wat wilt u (bereiken)? Waarom? (standpunt met motivatie)	Wat wilt (kunt) u doen of bijdragen?
Resterende periode in dienst		
Doorgaan zonder iets te veranderen		
Betere inzet oudere werknemers via aantrekkelijker werk		
Aanpassingen van werktijd of arbeidsduur		
Aanpassingen arbo		
Functie- of taakaanpassingen		
Demotie/promotie/horizontale overplaatsing		
Thuiswerken		
Sabbats- of opfrisverlof		
Detachering		
Functie elders aanvaarden		
Eigen bedrijf starten		
Loopbaanadviseur inschakelen		
Aanvullende training en opleiding		
...		
...		
CONCLUSIES TREKKEN		
Mogelijke agendapunten in het Kroongespek (direct)	Uw inzet	
...		
Mogelijke agendapunten voor het Kroongespek (nog te bespreken met derden)	Resultaat overleg	Uw inzet
...		
IN VOLGORDE VAN BELANGRIJKHEID ZETTEN		
1. Resterende periode in dienst		
2.		
3.		
4.		
...		

Stap 3 Gesprek(ken) regelen en voorbereiden

Doel

- Het Kroongesprek regelen en inhoudelijk voorbereiden.
- Samen bepalen *wat* u gaat bespreken, *hoe* en *wanneer*.

Werkwijze stap 3



- Lees 3.1 over planning en gespreksstructuur. Plan vervolgens tijd naar behoefte op basis van uw beider lijstje met bespreekpunten vanuit stap 2, maar plan altijd drie gesprekken: het startgesprek, het inhoudelijke gesprek en een afrondend gesprek. Soms zijn meerdere gesprekken en periodes van afweging nodig, bijvoorbeeld om wensen te toetsen op haalbaarheid.
- Door zo'n gestructureerde aanpak besteedt u de tijd effectief en is de kans dat u iets vergeet kleiner.
- Open praten met elkaar vraagt om vertrouwen. Probeer in elk geval, als het er ligt, oud zeer vooraf uit de weg te ruimen. Bij minimaal vertrouwen of conflicten kunt u overwegen een bemiddelaar in te schakelen.
- Bereid u voor op de inhoudelijke gesprekken door de afgesproken structuur vooraf nog eens door te nemen. Soms kan het ontwennig zijn om zo in vertrouwen en op gelijke voet met uw werknemer te praten over zaken die u allebei aangaan. Voor minder én meer ervaren gespreksvoerders geeft 3.2 spelregels en tips voor een constructief gesprek. Zie ook ► **Meer gesprekstips**.
- Neem voor het gesprekstraject niet meer dan drie maanden. Zo zakt uw voorbereiding niet weg en houdt u de vaart erin.

3.1 Planning en structuur van het Kroongesprek

Startgesprek

Wat, wanneer & hoe Het startgesprek dient om te bepalen *wat* u wilt bespreken, *wanneer* en *hoe*. Het *wat* en *wanneer* worden vastgelegd in de gespreksagenda en een planning. Het *hoe* gaat over de agendavolgorde en hoe de gesprekken tot afspraken leiden (spelregels voor overleg en besluitvorming). Als u goede spelregels afspreekt en toepast, hebt u de grootste kans op creatieve oplossingen en goede resultaten. De volgende tabel geeft een voorbeeldplanning.

Startgesprek (week x)	Inhoudelijk gesprek (x+3)	Afrondend gesprek (x + 6)
Agenda vaststellen	Agendapunten 1 t/m n	Afronding naar besluitvorming
Spelregels voor overleg en besluitvorming afspreken		
Structuur afspreken		
Inhoudelijke spelregels afspreken		
Agenda, structuur en spelregels op een A4 zetten.	Resultaten per punt (voorgenomen afspraken of besluiten)	Verzamelde afspraken over alle punten

Gespreksagenda

- Inventariseer de onderwerpen die u gemeenschappelijk hebt en stel dan een agendavolgorde vast op basis van de overeenkomsten en verschillen en uw prioriteiten.
- Bouw ruimte in tussen de gesprekken voor overleg of bezinning tussen de gesprekken door, bijvoorbeeld als er gevolgen voor derden zijn, of om over de voors en tegens van voorstellen na te denken.
- Bepaal hoe u de agenda afwerkt (volgorde) en hoe de gesprekken tot afspraken leiden. Spreek bijvoorbeeld af dat u per punt tot een voorlopige afspraak komt en dat u in het afrondende gesprek concrete besluiten neemt. Dat voorkomt vrijblijvendheid en geeft u tussendoor tijd om na te denken.

Inhoudelijke gesprek(ken)

In deze fase werkt u de afgesproken agenda punt voor punt af, volgens de afgesproken structuur.

Inleiding

Structuur Aan het begin van een (of ieder) Kroongesprek formuleert de werkgever nog eens het doel: het werk zo prettig en productief mogelijk te maken of te houden tot aan het (pre)pensioen. Beide partijen spreken de bedoeling uit om er een opbouwend gesprek van te maken dat volgens de afgesproken spelregels verloopt.

De onderwerp: resterende periode in dienst

Aanpak De resterende periode in dienst is het meest logische onderwerp om mee te beginnen, al ligt het voor geen van beiden nog helemaal vast.

- Vertel wat u wilt en waarom u dat wilt. Als het waarom u niet duidelijk wordt, vraag daar dan over door.
- Als u denkt dat u snapt wat de ander bedoelt, geef dan een samenvatting in eigen woorden en vraag of die samenvatting volgens uw gesprekspartner klopt.

Wat kan er gebeuren?

1. Wat u hoort is zo nieuw dat u niet direct overziet wat u ervan vindt. Check dan of u alles, ook de beweegredenen, goed heeft begrepen. Stel dan voor om het onderwerp voorlopig te laten rusten: ofwel door te gaan naar een volgend onderwerp, of te stoppen voor vandaag omdat u het voorstel wilt overdenken.
2. Het eerste onderwerp kost zoveel tijd dat u er niet binnen de geplande tijd uitkomt. Spreek dan af de volgende keer weer verder te gaan.
3. U bent het vrij snel eens over de resterende periode of het al dan niet met elkaar doorgaan. Ga dan in op hoe u met elkaar verder wilt, dan wel hoe u uit elkaar wilt

gaan. Als hoe u wilt doorgaan van invloed is op hoe lang u wilt doorgaan, zal het 'hoe' eerst aan de orde moeten komen.

Aanpak volgende onderwerpen

1. Als er voor een bespreekpunt (bijvoorbeeld 'veranderingen in taken') een oplossingsrichting is gekozen, ga dan samen na hoe u het voor elkaar beter of leuker kunt maken en of het efficiënter kan.
2. Dit zoeken naar win-win leidt tot een lijst met gezamenlijke doelen.
3. Bepaal wat elk van beiden kan doen.
4. Als er nog dingen uitgezocht moeten worden, spreek dan af wie op dat punt wat doet en wanneer dat voor elkaar moet zijn.
5. Herhaal dit met alle bespreekpunten die in dit gesprek aan de orde komen.
6. Formuleer per afgerond punt voorlopige afspraken

Tip

Hoe de volgorde ook wordt, de aanpak blijft hetzelfde: vertel allebei wat u wilt en waarom; krijg voor uzelf duidelijk waarom de ander dat wil; vat het verhaal van de ander samen en vraag of het klopt.

Zoeken naar win-win Doorvragen over motieven maakt het gemakkelijker om tot voordeel voor beiden te komen. Als u het oneens bent met een concreet voorstel, maar wel met de beweegreden, dan verzint u gemakkelijker een alternatief. Meestal probeert u samen vanuit een gemeenschappelijk uitgangspunt naar andere manieren te zoeken om aan het onderliggende motief tegemoet te komen. Een andere vorm van win-win is samen bedenken wat nog meer mogelijk is. Dingen die de één zonder veel moeite of kosten kan leveren, terwijl ze voor de ander belangrijk zijn. Een vervanger inwerken in ruil voor een iets langere aaneensluiting van vakantiedagen. Of een bepaalde werkverandering in ruil voor ondersteuning bij het volgen van een opleiding.

Voorbeelden

- Een werknemer wil ontslag nemen omdat hij een nieuwe omgeving wil, maar de werkgever wil hem (nog) niet kwijt, omdat hij geen vervanger heeft. Misschien is parttime detachering, in combinatie met het inwerken van een vervanger een oplossing die aan de motieven van beiden tegemoetkomt.
 - Een werknemer wil een bepaalde andere functie, vooral omdat hij daarin meer met mensen omgaat. Als die functie buiten bereik ligt, is een andere functie met dezelfde aspecten misschien wel mogelijk.
 - Iemand wil ophouden met werken omdat hij voor zijn zieke vrouw wil zorgen. Thuiswerken is misschien een oplossing.
-

Afrondend gesprek

In dit gesprek worden de voorlopige afspraken en doelen die naar voren zijn gekomen op een rij gezet en in onderlinge samenhang bekeken. Vervolgens hakt u knopen door en komt u tot precieze afspraken.

3.2 Spelregels en gesprekstips

- U probeert door samenwerking ieder eigen doelen (zo dicht mogelijk) te bereiken, vanuit een welbegrepen eigenbelang. U wilt samen een plan maken waar u allebei achter kunt staan. Om samen evenwichtige en haalbare nieuwe afspraken te maken, hebt u uw gesprekspartner nodig.
- Uw belangen kunnen uiteenlopen. Het gaat erom te zoeken naar oplossingen die voor beiden gunstig zijn. Stel daarom het gemeenschappelijk belang centraal, niet de verschillen. Dat laatste kan tot patstellingen of conflicten leiden.

- Goed samenwerken betekent zich houden aan bepaalde spelregels in het gesprek:
 - Beiden proberen de relatie zo goed mogelijk te houden.
 - Beiden zijn eropuit helder, opbouwend en eerlijk te argumenteren: leugens en misleiding zijn uit den boze. Beiden gaan uit van de goede trouw van de ander.
 - Beiden willen daadwerkelijk overeenstemming bereiken.
 - Beiden luisteren goed naar elkaar, geven elkaar de ruimte en reageren op vragen om uitleg of toelichting.
- De gesprekken mogen niet een winnaar en een verliezer opleveren: beide gesprekspartners streven naar zo goed mogelijke gemeenschappelijke oplossingen: een 'win-win' situatie.

Gesprekstips

Uitleggen wat u wilt en waarom De ander moet niet alleen snappen *wat* u wilt, maar ook het *waarom* erachter.

- Kort en bondig verwoorden helpt daarbij. Ter voorbereiding stelt u zichzelf over elk doel vragen zoals: "Wat is daar belangrijk (plezierig) aan?" "Wat levert het me op?" "Waarom wil ik dat?". Desnoods herhaalt u die vragen een of meer keren, net zolang tot u het echte motief te pakken hebt.
- Door open en duidelijk te zijn over uw doelen en motieven wordt de kans groter dat ze tot uitdrukking komen in het Kroonplan.

Inzicht krijgen in wat de ander wil en waarom Net zo belangrijk is om goed te begrijpen wat de ander wil en waarom. Zeker als u het niet eens bent. U kunt rechtstreeks vragen naar de motieven. Probeer deze goed te begrijpen in plaats van meteen te melden dat u daartoe niet bereid bent. Probeer uzelf in de ander te verplaatsen door:

- *Om nadere uitleg en verduidelijking te vragen:* 'Gewenst? Hoe bedoelt u dat?' 'En?'
- *De ander bij de les te houden:* 'Daar gaat het nu niet over, we hadden het over...'; 'Nog even terug, u zei...'; 'Wat draagt dit bij aan een win-win-oplossing?'
- *Antwoorden anders verwoorden/samenvatten:* 'Dus u bedoelt dat?' 'Al met al zegt u'
- *Antwoorden concreter laten maken of meer de diepte ingaan:* 'Kunt u daar (nog) een voorbeeld van geven'; 'Hoe komt dat?' 'Waar hangt dat mee samen?'
- *Nagaan of de antwoorden wel kloppen:* 'Net zei u ... Nu zegt u ... Hoe verhoudt zich dat tot elkaar'; 'Is dat wel zo?'

Als u zich allebei zo verdiept in uw eigen en elkaars doelen en motieven komen win-winoplossingen binnen bereik. Ook getuigt het van aandacht en belangstelling voor de ander. Dat versterkt het vertrouwen.

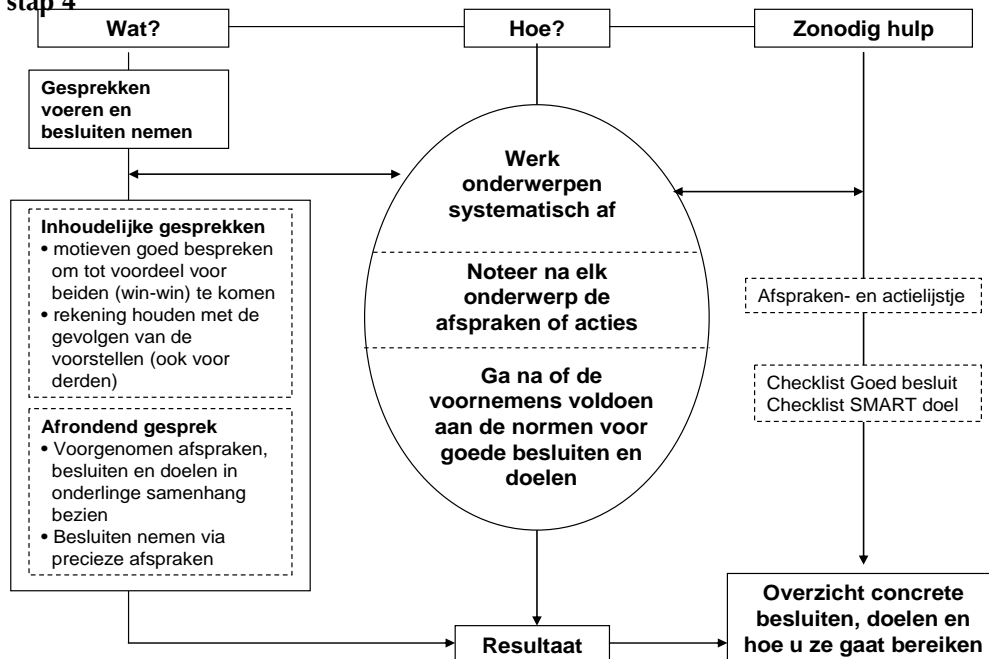
- Houding*
- Neem een welwillende houding aan tegenover uw gesprekspartner. Dat straalt u uit in uw gedrag en het beïnvloedt ongemerkt ook de houding van de ander.
 - Neem de ruimte om uw eigen doelen en motieven duidelijk te maken en ook om die van de ander duidelijk te krijgen, zonder u onder druk te laten zetten. Stem niet in met iets wat u te ver gaat. Blijf kalm uitleggen waarom iets voor u onmogelijk, onaanvaardbaar of moeilijk is.
 - Kies uw woorden zorgvuldig en weerhoud u van verwijten of beschuldigingen die de ander alleen maar in het defensief dringen. Gebruik zo min mogelijk 'grote' woorden als 'altijd', 'nooit', 'alleen maar' en 'uitsluitend', waarmee u door de grote stelligheid elke nuance wegneemt.
 - Reageer niet met boosheid. Wordt u toch kwaad, neem dan een time-out om te kalmeren.

Stap 4 Gesprek(ken) voeren en besluiten nemen

Doel

- Gesprekken volgens agenda voeren en besluiten nemen over (nieuwe) doelen en afspraken.
- Gemaakte afspraken (besluiten, doelen) toetsen aan de eisen die aan een goed besluit of een goed doel worden gesteld.
- Afspreken tot welke resultaten de besluiten moeten leiden en hoe deze de doelen dichterbij brengen.
- Afspreken wanneer u vindt dat het resultaat (of het doel) behaald is, en de voorwaarden afspreken die u daaraan verbindt.

Werkwijze stap 4



- Werk de gesprekspunten in een of meer inhoudelijke gesprekken systematisch volgens de agenda af, ook al voelt dat formeel of onwennig. Dit komt de kwaliteit van het Kroonplan ten goede.
- Kom tot actiepunten en formuleer (voorlopige) afspraken per gesprekspunt (4.1). Kom eventueel in een volgend gesprek op actiepunten terug.
- Bekijk in het afrondende gesprek alle voornemens in samenhang en neem dan definitieve besluiten. Spreek af wanneer de uitvoering begint of de afspraak ingaat.
- Besluiten en doelen toetsen: u gaat na of plannen, afspraken en voorgenomen doelen voldoen aan de normen voor een goed besluit en een SMART doel (4.2). Checklists helpen u daarbij.

4.1 Voorstellen doen en afspraken maken

Inhoudelijk gesprek

- Bespreek per gespreksonderwerp goed waarom u bepaalde voorstellen doet of keuzes maakt. Vooral dat schept ruimte om tot win-win te komen.

- Voor een goed resultaat zijn in de (nieuwe) afspraken uw belangen en die van uw werknemer in evenwicht. Dat vraagt om goed luisteren, de belangen goed verwoorden, respect voor elkaar hebben en de gemaakte afspraken nakomen.
- Vraag u bij elk voorstel af welke gevolgen eventuele nieuwe afspraken hebben voor de oude (voor uzelf of voor afspraken met derden) voor u een definitief besluit neemt.
- Ga ook na of betrokkenen (collega's, thuisfront) erachter kunnen staan. Moeten eventuele minpunten worden doorgesproken of gecompenseerd?
- Noteer na de afhandeling per gespreksonderwerp resultaten in de vorm van voorgenomen doelen, voorlopige afspraken of voorgenomen besluiten. U kunt het onderstaande afspraken- en actielijstje als voorbeeld gebruiken.

Afspraken- en actielijst				
Bespreekpunt volgens agenda	Doel/beoogd resultaat	Voorwaarden	Voorgenomen afspraak/besluit	Evt. Actie (wat/wie)

Afrondend gesprek

Afspraken maken

In het afrondende gesprek hebt u een of meer voorlopige afspraken op tafel liggen. Bekijk ze in samenhang en kom tot precieze afspraken, ook over het traject, eventuele tussenstappen en termijnen:

- Wat gaat er gebeuren?
- Wat gaat u hiervoor doen?
- Wat gaat uw werknemer doen?
- Wat is het beoogde resultaat?
- Wanneer moet wat gebeurd zijn?
- Waar meet u het resultaat of het bereiken van het doel aan af?
- Wat doet u als er iets niet goed gaat?
- Welke voorwaarden gelden er voor de afspraak?
- Hoe gaat u samen bewaken of de beoogde doelen en/of resultaten met het plan worden bereikt?

4.2 Besluiten en doelen toetsen

Besluiten toetsen

Als u uw besluiten langs de checklist 'Goed besluit' houdt en u kunt de vragen goed beantwoorden, dan heeft u een goed, realiseerbaar besluit genomen.

Checklist Goed besluit		Voorbeeld
Voorgenomen besluit/afpraak		Meer afwisseling in het magazijnwerk brengen door taak toe te voegen
a	Wat is het beoogde resultaat?	Grotere motivatie door introductie direct klantencontact over zendingen grote klant
b	Overzicht gevolgen compleet (ook voor derden)? Zo niet, welke acties doen we ter completering?)	Nog niet; gevolgen nagaan voor team; vervolgens klant ook informeren.
c	Kunnen we eventuele minpunten verzachten of oplossen?	Voor medewerker n.v.t.; voor team: urenvermindering orderpicking in team opvangen; overleggen. Achterwacht instellen?
d	Wanneer is het resultaat behaald?	Als beide positief zijn over de verandering.
e	Welke voorwaarden horen er bij de besluiten?	1. cursus telefonisch omgaan met klanten vooraf en deze met goed resultaat doorlopen 2. tijdelijke proef voor drie maanden, dan resultaat beoordelen voor definitief maken
f	Moet de uitvoering in stappen worden opgedeeld? Welke?	n.v.t.
g	Wanneer kunnen we de stappen zetten? Misschien deels parallel?	Training bij eerste gelegenheid. Ingang: 1 ^e van de maand na afronden training.

Doelen toetsen

Door de doelen die aan uw afspraken en besluiten ten grondslag liggen, precies te omschrijven en eventueel in stappen te verdelen, vergroot u de kans dat u ze echt bereikt. U krijgt uw doelen goed scherp en preciezer door er samen steeds vragen over te stellen en ze zo nodig wat bij te stellen.

SMART Als u uw doel(en) SMART, dat wil zeggen S(pecifiek), M(eetbaar) A(cceptabel) R(ealistisch) en T(ijdgebonden) maakt, hebt u de meeste kans ze te bereiken. Doe daarom een SMART-toets op ieder doel. De checklist hierboven geeft een voorbeeld.

Specifiek Specifiek betekent het doel precies verwoorden, het liefst als een reeks te zetten stappen. Dan kunt u bepalen waar u bent, wat u al hebt gedaan en wat u nog moet doen. U voorkomt zo dat het doel een vormeloos geheel lijkt waar geen beginnen aan is. Zorg voor een concrete, ondubbelzinnige beschrijving (gebruik een werkwoord).

Meetbaar Meetbaarheid maakt het doel overzichtelijk. Iets leuker maken kun je moeilijk meten, een bepaald aantal bestede uren wel. Van een doel met een meetbaar aspect kunt u beter nagaan of het resultaat al dan niet is bereikt. Formuleer het doel daarom meetbaar, ook eventuele tussenstappen.

Acceptabel Uw doel moet ook acceptabel zijn, voor uzelf en voor anderen in de (werk)omgeving. Zonder draagvlak beklijft het niet. Een ander aspect van acceptabel is 'goed bij u passen', bij uw karakter of bedrijf.

Realistisch Kan het, wat u wilt doen? Is het doel niet te hoog gegrepen of te laag gesteld? Te hoog gestelde doelen zijn zo onbereikbaar dat u het niet eens gaat proberen. Te laag gestelde doelen maken te weinig energie bij u los. En sommige doelen kunnen alleen worden gerealiseerd als er hulp wordt georganiseerd: een training, opleiding of inschakeling van collega's.

Tijdgebonden Voorzie een doel van een streefdatum, termijn of tijdpad (als het doel in verschillende stappen wordt bereikt). Probeer niet te snel alles te willen en ook niet te langzaam te gaan. Met een goed tijdpad kunt u nagaan of u op schema ligt.

Checklist SMART doel (met voorbeeld)		
Doel	SMART	Eventuele aanpassingen
Meer afwisseling in het werk	S(pecificiek)?	Concreter
Twee uur p.w. klantcontact	M (eetbaar)?	Concreter
Met steun van klant en collega's	A (cceptabel)?	Overleg? Akkoord?
Terwijl collega's ieder een uur order picking erbij nemen	R (ealistisch)?	Verduidelijken wanneer/wie
Over vier weken	T (voorzien van een termijn)?	Datum en beoordelingsdatum
Ja	Positief verwoord?	
Ja	Voldoende invloed?	
Ja	Nadelen gecheckt?	
Definitieve formulering doel Werknemer vergroot de afwisseling in het werk door twee uur per week, afwisselend op di en do (leveringsdagen) het telefonisch klantcontact over te nemen van de verkoopbinnendienst voor een grote klant die rechtstreeks gaat afnemen uit het magazijn. Collega's Y (do) en Z (di) gaan twee uur orderpicking overnemen. Ingang 1 februari a.s. en evaluatie na drie maanden.		

Meer tips over doelen

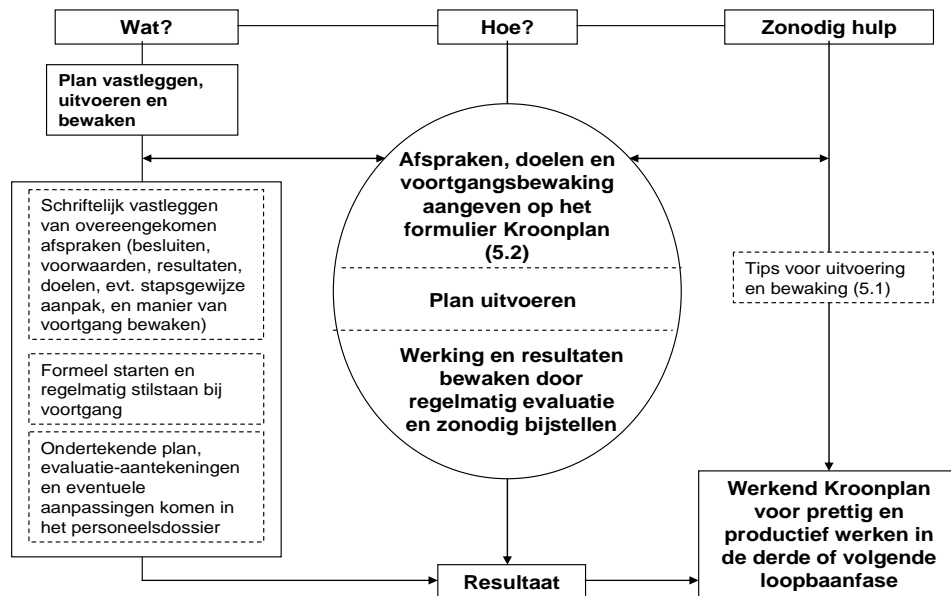
- *Verwoording in positieve termen* - Het werkt contraproductief als u beschrijft wat u niet wilt (of wilt voorkómen, verminderen, verkleinen, tegengaan of vermijden). Ontkennende woorden als 'geen' en 'niet' geven in opdrachten weinig of geen richting. Van plan zijn een bepaald soort werk niet meer te doen geeft niet aan wat u dan wél moet gaan doen. Bovendien bepalen ontkennende formuleringen u te veel bij wat u niet wilt. 'Denk niet aan rood' zal u meestal aan rood doen denken. Beschrijf daarom uw doel positief: waar u vóór bent, wat u wilt verwezenlijken, versterken of vergroten.
- *Voldoende invloed?* - U moet uw doel kunnen bereiken zonder afhankelijk te zijn van anderen die u niet kunt beïnvloeden of van voorwaarden waarvan u niet kunt overzien of die zich echt voordoen. Alleen dan kunt u zelf verantwoordelijkheid nemen voor het bereiken van uw doelen. Check uw eigen invloed voor elk van uw doelen. Wat moet u eventueel veranderen?
- *Nadelen of bijeffecten gecheckt?* - Het bereiken van het doel moet iets zijn waarvan u echt wilt dat het werkelijkheid wordt. Hoe zit dat met elk van uw doelen? Het is ook heel verstandig eens goed na te denken over de mogelijke onaangename bijeffecten die uw doel met zich mee zou kunnen brengen. Stel, er gebeurt een wonder en uw doelstelling is plotseling nu al verwezenlijkt. Al uw wensen zijn vervuld en de toestand is nu precies zoals u die in uw doelstelling hebt beschreven. Hoe voelt dat? Welke nadelen zijn er eventueel? In hoeverre kunt u deze voorkomen door het doel aan te passen? Of hoe kunt u ermee omgaan?

Stap 5 Plan vastleggen, uitvoeren en bewaken

Doel

- Vastleggen van de doelen en de afspraken die u met elkaar overeengekomen bent in stap 4, inclusief de uitvoering (looptijd, traject, eventuele tussenstappen).
- Uitvoering en wijze van bewaken en periodiek toetsen vastleggen.
- Uitvoering starten, plan en uitvoering periodiek toetsen en zonodig bijstellen.

Werkwijze stap 5



- De werkgever legt de afspraken na het afrondingsgesprek definitief schriftelijk vast en legt het plan voor aan de werknemer (zie 5.2 'Formulier Kroonplan'). De uitvoering kan beginnen.
- Periodiek stilstaan bij inhoud en uitvoering van de afspraken.
- Eventuele bijstelling of wijziging van de afspraken (= terug naar stap 4) ook schriftelijk vastleggen en bij het oorspronkelijke plan (in het personeelsdossier) bewaren.

5.1 Tips voor uitvoering en bewaking

- Gebruik het formulier Kroonplan (blz. 36) om het plan op schrift te stellen. Het plan wordt door beide partijen getekend en opgenomen bij het personeelsdossier.
- Het kan voldoende zijn om het volgen van de uitvoering alleen bij functioneringsgesprekken aan de orde te laten komen. Als de afspraken of de voortgang erom vragen, kunt u tussentijds een kort voortgangsgesprek plannen.
- Afhankelijk van de afspraken bekijkt u waar u staat op het uitgestippelde traject naar de doelen. Werkt alles nog zoals bedoeld? Of moet er iets worden bijgesteld?
- Als het plan niet goed loopt of er komt roet in het eten, stel dit dan ook tussentijds aan de orde. Ook als dat betekent dat u op doelen of afspraken moet terugkomen (= teruggaan naar stap 4). Niemand heeft iets aan een dood plan. Zorgen dat het plan blijft leven is de voornaamste reden dat u volgt of het plan nog goed werkt.
- Evaluatieaantekeningen en/of afspraken over aanpassingen bewaart u bij het plan.
- Bewaken gaat niet alleen om samen kijken waar het niet goed gaat, maar juist ook om samen vast te stellen wat wel goed gaat, en waar u misschien sterke punten nog zou kunnen uitbouwen. Dat werkt motiverend!

5.2 Formulier Kroonplan

Voor: <naam werknemer>

Afgesproken met: <naam werkgever of leidinggevende>

Datum:

Inhoud doelen en afspraken

Welke doelen zijn werkgever en werknemer overeengekomen in het kader van de derde of volgende loopbaanfase? (zie doelen uit stap 4)

A
B
C
D
...

Welke afspraken zijn hiervoor gemaakt? (zie besluiten uit stap 4)

1.
2.
3.
4
....

Uitvoering plan

Hoe wordt de uitvoering aangepakt?

Doel/afspraken	Stappen (verantwoordelijk uitvoerder)	Beoogd resultaat	Voorwaarde(n)	Meetpunt voor bereiken doel	In werking vanaf <datum>:
A					
1					
B					
2					
C					
3					

Bewaking

Hoe wordt de voortgang bewaakt?

Doel/afspraken	Manier van bewaking	Actie werkgever/werknemer

Voor akkoord <datum>

Werkgever
<naam>

Werknemer
<naam>