

## GOEDE REDENEN OM LANGER AAN HET WERK TE BLIJVEN



Tip

Stel u bij elk van de aandachtspunten telkens de volgende vier vragen en noteer uw antwoorden: (1) Is dit een probleem in mijn onderneming?; (2) Wens ik iets te doen om dit te verbeteren?; (3) Wens ik dit collectief aan te pakken?; (4) Wens ik dit individueel aan te pakken? U maakt deze oefening vóór het loopbaangesprek. De gesignaleerde knelpunten en oplossingen neemt u mee als agendapunten voor het gesprek.

### 1. Zelfstandigheid

Autonomie in de uitvoering van de job wordt sterk geapprecieerd door de (oudere) medewerker. De medewerkers appreciëren dat ze zelfstandig hun job kunnen uitvoeren en dat niemand hen 'op de vingers kijkt'. Voor u als ondernemer heeft dit ook een grote waarde. Uw oudere medewerkers hebben vaak veel ervaring en kunnen sterk autonoom functioneren. Gemiddeld gezien ligt de mate van zelfstandigheid hoger in een KMO omdat men niet voor iedereen een supervisor kan aanstellen.

### 2. Jobverrijking en -verruiming

KMO's worden vaak gekenmerkt door bredere functies. Dit wordt door uw oudere medewerkers geapprecieerd omwille van de geboden afwisseling in hun takenpakket. U kan die afwisseling nog vergroten door uw medewerker(s) te betrekken bij de voorbereiding en/of de opvolging van zijn/haar taken. Zo kan u ze betrekken bij de kwaliteitscontrole, de rapportering, de commerciële contacten, enz. Niet iedereen zit echter op jobverrijking te wachten. Een (loopbaan)gesprek met uw medewerker kan hierover duidelijkheid scheppen.

### 3. Werk- en tijdsdruk

Een te hoge werk- en tijdsdruk werkt demotiverend voor iedere medewerker. Voor uw oudere medewerker kan dit nog zwaarder doorwegen aangezien de recuperatietijd vaak iets langer is. In een KMO ligt die werk- en tijdsdruk vaak zeer hoog, wat voor de medewerker in kwestie stress met zich kan meebrengen en het vroegtijdig pensioenverlangen in de hand kan werken. U kan hier, in de mate van het mogelijke, rekening mee houden door minder outputgerichte taken aan uw oudere medewerker(s) toe te kennen (zoals een coachingopdracht, kwaliteitscontrole, klantencontacten onderhouden,...).

### 4. Goede sfeer

Een goede sfeer in de onderneming is van het allergrootste belang om met plezier langer te blijven werken. De familiale sfeer in de KMO wordt door vele oudere medewerkers positief ervaren. Extra waakzaamheid is dus geboden bij groei, fusies of overnames. De 'familiale' sfeer moet in de mate van het mogelijke intact blijven en iedereen in de groep moet zich opgenomen voelen. Deze goede sfeer is in de eerste plaats aan het werk zelf gebonden. Het functioneren moet op een menselijke en prettige manier gebeuren. De omgang tussen collega's is respectvol en aangenaam. In tweede instantie kan u ook bijdragen aan deze sfeer door een aantal plezierige contactmomenten in te lassen.

### 5. Werkzekerheid

Werkzekerheid is voor iedere medewerker belangrijk, ook voor uw oudere medewerker(s). Zeker bij een aanwerving op latere leeftijd, ervaart de oudere medewerker een dankbaarheid ten opzichte van u als werkgever. Nog een tijd gemotiveerd blijven werken is dan ook een vorm van 'terugbetalen' aan de ondernemer.

### 6. Vaste uren en een job dicht bij huis

Vaste uren en een job dicht bij huis is voor (oudere) medewerkers regelmatig een belangrijke factor. Dit spreekt enigszins de vraag naar afwisseling tegen en illustreert dus het belang van maatwerk in het treffen van bedrijfs-

maatregelen. Sommige oudere medewerkers zijn flexibeler door het wegvallen van de kinderlast, andere 'ontzien' het om nog grote afstanden te maken en/of avondwerk te leveren. Indien mogelijk voor uw onderneming kan hierop ingespeeld worden door telewerk in te voeren.

## 7. Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden

Door uw oudere medewerkers aan opleiding te laten deelnemen, bereikt u een dubbel effect. Naast het effect van de opleiding op zich, werkt het ook motiverend. Het is een blijk van waardering en het toont aan dat u nog bereid bent te investeren in uw medewerker. Maar niet elke medewerker zit op opleiding of ontwikkelingsmogelijkheden te wachten. Een loopbaangesprek zal dit verduidelijken. Wanneer een oudere medewerker meedeelt dat hij geen opleidingen meer wilt, peilt u best naar de achterliggende redenen. Misschien vindt uw medewerker het niet meer relevant of ervaart hij dat de opleidingen niet zijn afgestemd op zijn/haar competenties. Uw medewerker kent de job reeds jaren en vindt dat hij/zij niets meer kan bijleren in de opleiding. Daarom kan u ook overwegen om af en toe een opleiding rond meer algemene competenties op te zetten. Ook een opleiding afgestemd op de oudere medewerker (bvb. computeropleidingen voor 'ouderen',...) kan een oplossing bieden om de motivatie voor en door opleiding te vergroten.

## 8. Verloning

Een hogere verloning motiveert medewerkers om langer te blijven werken. Maar vaak hebt u als ondernemer niet de financiële ruimte om deze hogere verloning toe te kennen. Bovendien bereikt dit een 'verzadigingspunt'. Het motiverend potentieel neemt af naarmate uw medewerker vindt genoeg te verdienen of naarmate hij/zij meer vrije tijd wenst. U kan op deze motivatie ook inspelen door uit te rekenen hoeveel de oudere medewerker verliest aan 'loon' en aan uiteindelijk pensioen door vervroegd te stoppen met werken. U kan dit laten berekenen door uw sociaal secretariaat.

Omgekeerd is het huidig financieel aantrekkelijk systeem van brugpensioen voor de oudere medewerker vaak een belangrijke factor om vervroegd te stoppen met werken. Sommige oudere medewerkers ervaren het brugpensioen als een verworven recht en als een beloning voor het harde werken. Belangrijk is dat u op zoek gaat naar de achterliggende redenen bij uw medewerker om op brugpensioen te gaan. U kan hierop dan inspelen (bvb de financiële gevolgen zeer duidelijk toelichten, uw appreciatie uitdrukken voor de medewerker en de wens uiten dat hij/zij nog iets langer blijft werken, benadrukken dat u bereid bent een aantal maatregelen te treffen,...).

## 9. Belastende arbeidsomstandigheden

Een vanzelfsprekend belangrijke factor bij het al dan niet langer willen/kunnen werken, zijn de belastende arbeidsomstandigheden. Dit hangt samen met het effect van de arbeidsomstandigheden op de gezondheidstoestand. Als ondernemer is het belangrijk om zicht te krijgen op de mate en de soort belasting die elke job creëert. Op basis hiervan kan u bepaalde maatregelen treffen om deze belasting te verminderen (opleiding rond ergonomie, jobrotatie, oorbeschermers ter beschikking stellen, ...).

## 10. Financiële situatie medewerker

Ook de financiële situatie van de oudere medewerker speelt mee in de beslissing om al dan niet aan het werk te blijven. Laat de financiële situatie niet toe om te stoppen met werken, dan zal men ook langer blijven werken.

## 11. Overtuiging van de noodzaak om langer te werken

Wanneer een oudere medewerker overtuigd is van de (maatschappelijke) noodzaak om langer te werken, zal dit een grote motivator zijn om niet met brugpensioen te gaan. Langer blijven werken is dan een vorm van bekommernis om de eigen kinderen. Dit werkt ook omgekeerd. Is uw oudere medewerker niet overtuigd van deze noodzaak, dan zal dit eerder demotiverend werken. U kan hierop inspelen door deze discussie ook in uw bedrijf toe te laten.

## 12. Omgeving van de medewerker

Hoewel dit zeker niet voor elke medewerker geldt, kan de omgeving een belangrijke factor zijn waar u als werkgever weinig invloed op heeft. Partners of vrienden die reeds op pensioen zijn, kunnen de medewerker doen verlangen naar het eigen (brug)pensioen. In het loopbaangesprek met uw oudere medewerker kunt u voorzichtig peilen naar de houding en de verwachtingen van de partner/omgeving met betrekking tot de gewenste pensioenleeftijd.

## 13. Gezondheidstoestand van de medewerker

De gezondheidstoestand an sich (niet als gevolg van de arbeidsomstandigheden) kan ook een mogelijke reden zijn om vervroegd te willen stoppen. Op een bepaald punt is dit een argument dat best gerespecteerd wordt.