

In or out?

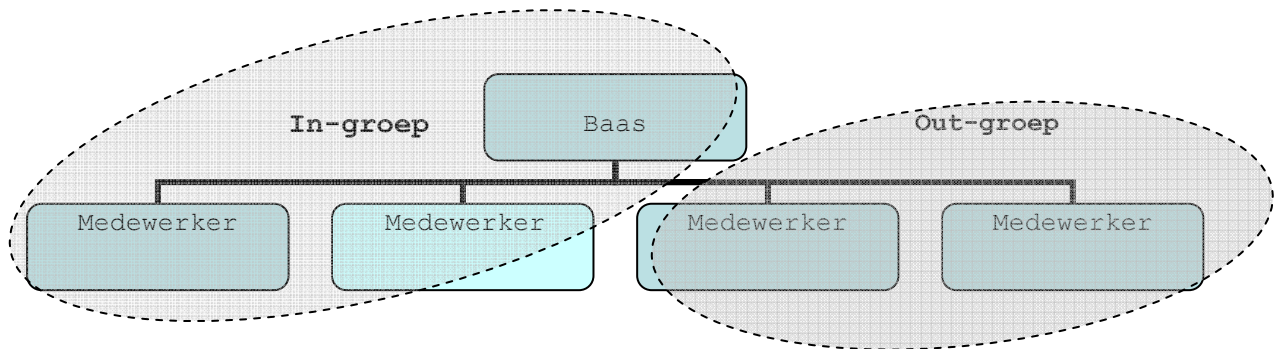
Krijgt u pas in een formele bespreking allerlei maatregelen, plannen en actuele informatie te horen of bent u die zaken al eerder in een "onderonsje" met uw baas aan de weet gekomen?

Wordt u regelmatig onaangenaam verrast door reeds uitgewerkte en genomen besluiten of kunt u in een vroegtijdig stadium meedenken en meepraten?

Is de communicatie tussen u en uw baas voornamelijk beperkt tot formele en hoogstnoodzakelijke aangelegenheden of is er ook sprake van informele gedachte-uitwisseling?

Is uw baas voor u een gesloten of een open boek?

De antwoorden op deze vragen geven u een indicatie of u **In** or **Out** bent! Elk teamlid neemt zijn eigen positie ten opzichte van een baas in. Sommigen zijn erg 'close' met hun baas en hebben min of meer een vertrouwensrelatie en anderen staan op grote afstand. In elk team kun je dus een **In-** en een **Out-groep** ontdekken. Meestal is de In-groep kleiner dan de Out-groep maar dat hoeft niet perse.



Out

Als je in de Out-groep zit dan wil dat zeggen dat je in de leef- en denkwereid van uw baas nauwelijks bestaat. M.a.w.: u bent een buitenstaander. En buitenstaanders kunnen zich minder permitteren en krijgen minder kansen. U bent zo'n iemand waarvan hij of zij denkt: "Verhip, die moet ik ook nog even informeren". In een dergelijke positie hebt u alleen maar een formele relatie, die gekenmerkt wordt door:

- afstandelijke en formele verhoudingen;
- oppassen wat men zegt;
- niet het achterste van de tong laten zien.
- oppervlakkige contacten met uw baas over de hoogstnoodzakelijke dingen.

Vaak zit je dan aan het einde van de pijplijn van het informatie- en besluitvormingstrajecten. En hoe dichter u bij het eind van die pijplijn komt, hoe vervelender het wordt: veel onaangename verrassingen en chronisch niet worden gehoord!

In

Als u in de In-groep zit dan zit u goed: u bestaat! U zit aan het begin van de informatiepijplijn. En zelfs meer dan dat. U bent in de denk- en leefwereld van uw baas iemand, waarmee rekening moet worden gehouden. Insiders kunnen zich meer permitteren en krijgen meer kansen. U bent iemand die door de baas vroegtijdig betrokken wordt in zijn zorgen, overwegingen, plannen en besluiten. En aan het begin van de pijplijn van informatie- en besluitvormingsprocessen kun je deze nog beïnvloeden!

Van Out naar In?

Mensen die in de Out-groep zitten hebben meestal nogal wat bedenkingen om in de In-groep te komen. Soms hebben deze bedenkingen iets te maken met de persoon van de baas: "met zo'n type valt toch niet samen te werken!". En soms hebben ze te maken met het idee dat van In naar Out vooral een kwestie zou zijn van slijmen, naar de mond praten en vriendjespolitiek.

Om met de eerste bedenking te beginnen: er zijn inderdaad bazen waar je ver weg van moet blijven. D'r valt echt niets mee te beginnen! Maar laten we wel realistisch hierin blijven; we hebben het dan wel over extreme gevallen. Met de meeste bazen valt gelukkig wel een werkbare samenwerkingsrelatie op te bouwen.

De tweede bedenking is lastiger te ontzenuwen: je kunt alleen maar 'insider' worden door te slijmen, naar de mond te praten en vriendjespolitiek. Ongetwijfeld gebeuren dit soort praktijken. En gegarandeerd werken ze ook nog. Tot op zekere hoogte. Bij bepaalde bazen! Maar bij andere bazen werken ze juist averechts. Hoe dan ook: de kunst van 'how to manage your boss' houdt zich verre van dit soort manipulatief gedrag (waarbij je vooral jezelf veel geweld aan doet)! Hoe dan wel? Hoe kun je insider worden zonder je baas of jezelf te manipuleren?

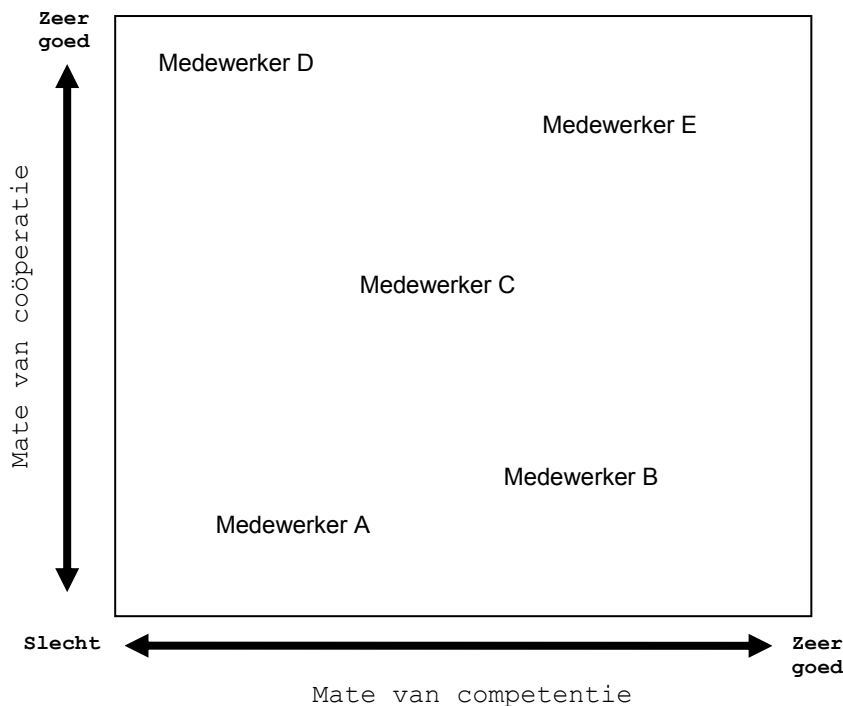
Van Out naar In!

Hoe kun je insider worden zonder je baas of jezelf te manipuleren? Om een antwoord te geven op deze vraag, gaan we uit van het volgende model.

Een baas beoordeeld zijn medewerkers op heel veel verschillende manieren, maar uiteindelijk vaak op 2 simpele dimensies:

1. in hoeverre is de medewerker **competent** in de ogen van een baas? Een baas heeft van elke medewerker een beeld van zijn of haar deskundigheid en vakbekwaamheid. Een dergelijk beeld is vaak wat globaal en impressionistisch van aard ('dat's een goeie!') en hoeft niet altijd op feiten gebaseerd te zijn. Maar, hoe subjectief een dergelijk beeld dan ook is, zij is wel uiterst bepalend voor hoe een baas omgaat met de medewerker. Competente medewerkers krijgen het vertrouwen, worden actief betrokken bij allerlei besluiten en krijgen de ruimte en kansen. Incompetente medewerkers worden buitengesloten.
2. in hoeverre is de medewerker **coöperatief** in de ogen van een baas? Naast competentie speelt samenwerkingsbereidheid een zeer belangrijke rol in de beoordeling van de baas. Zet iemand zich of zoekt hij/zij het overleg? Is iemand alleen maar solistisch bezig met zijn eigen vak of wordt er samenwerking gezocht met collega's (c.q. de baas). Wordt er alleen maar weerstand vertoont tegen de plannen en initiatieven van de leiding of probeert de medewerker hieraan mee te werken (wel of niet met een kritische noot). Coöperatieve medewerkers krijgen het vertrouwen, worden actief betrokken bij allerlei besluiten en krijgen de ruimte en kansen. Niet-coöperatieve medewerkers worden buitengesloten.

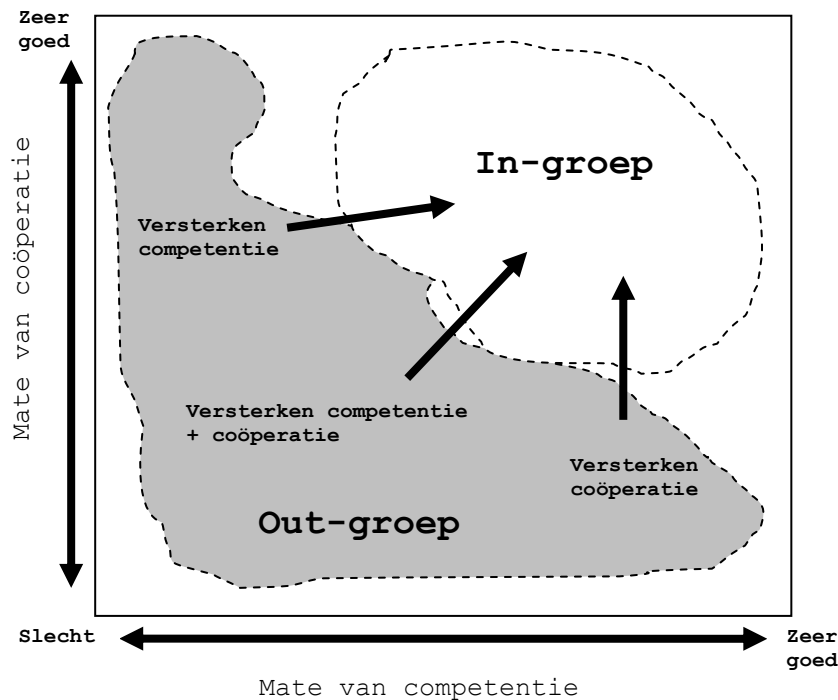
Zonder dat een baas zich dit altijd bewust is deelt hij zijn team medewerkers op grond van deze 2 dimensies in. Als voorbeeld hieronder de 'mindmap' van een willekeurige baas met 5 medewerkers:



Medewerker A zit hier duidelijk in de gevarezone: niet coöperatief en incompetent en belandt dus in de Out-groep. Medewerker B wordt wel als behoorlijk competent ingeschat maar onvoldoende coöperatief en zit dus ook al heel snel in de Out-groep ' slimme vent, maar niet 'one of us'. Medewerker C wordt als redelijk competent en coöperatief beschouwd. Een echt modaal twijfelgeval: soms zal hij tot de In-groep behoren maar soms ook niet: het hangt maar net van de baas af. Medewerker D wordt als bijzonder coöperatief beoordeeld, maar ook als incompetent: meestal zitten dit soort types in de Out-groep , tenzij een baas gevoelig is voor de volstrekte samenwerkingsbereidheid (of volgzzaamheid). Medewerker E wordt zowel als competent als coöperatief ingeschat en behoort dus gegarandeerd tot de In-groep.

Om misverstanden te voorkomen: coöperatief gedrag betekent niet volgzzaam gedrag (of nog erger: slijmen, naar de mond te praten en vriendjespolitiek). Integendeel: gezond tegenspel, een kritische noot plaatsen, met tegenvoorstellen komen of netelige kwesties aan de orde stellen e.d. vormen belangrijke elementen in een goede samenwerkingsrelatie. De manier waarop dergelijk tegenspel plaatsvindt bepaalt echter in hoge mate of het als tegenwerking of coöperatie wordt beleefd.

Hoe kun je dus insider worden zonder je baas(of jezelf)te manipuleren? Het model geeft een paar globale strategieën:



Mooi model, denkt u, maar wel een beetje abstract. Met andere woorden: wat kan ik er mee in mijn eigen situatie?

Het antwoord is simpel: zodra u weet waar u staat in de mindmap van uw baas, weet u wat u te doen staat! Essentieel in dit model is dat u weet in hoeverre u als competent en coöperatief wordt beoordeeld door uw baas. Soms kunt u dit zelf inschatten, maar het is beter om dit gewoon maar te vragen. Zodra helder is wat uw positie is, wordt meestal ook duidelijk wat er moet gebeuren: jezelf ergens in bekwalen en/of een andere (samenwerkingsgerichte) opstelling kiezen en uitproberen.

Als je weet waar je staat en je weet waar je naar toe wilt, dan wordt de route duidelijk. En als je de weg kwijt bent of verdwaalt ben, dan vraag je het toch aan een ander? Insider worden is niet een kwestie van maar even een knop omdraaien. Integendeel. Het is duidelijk een groeiproces. U moet eerst zaaien, bemesten en sproeien en pas daarna kunt u oogsten! En de oogst kan de moeite waard zijn, immers:

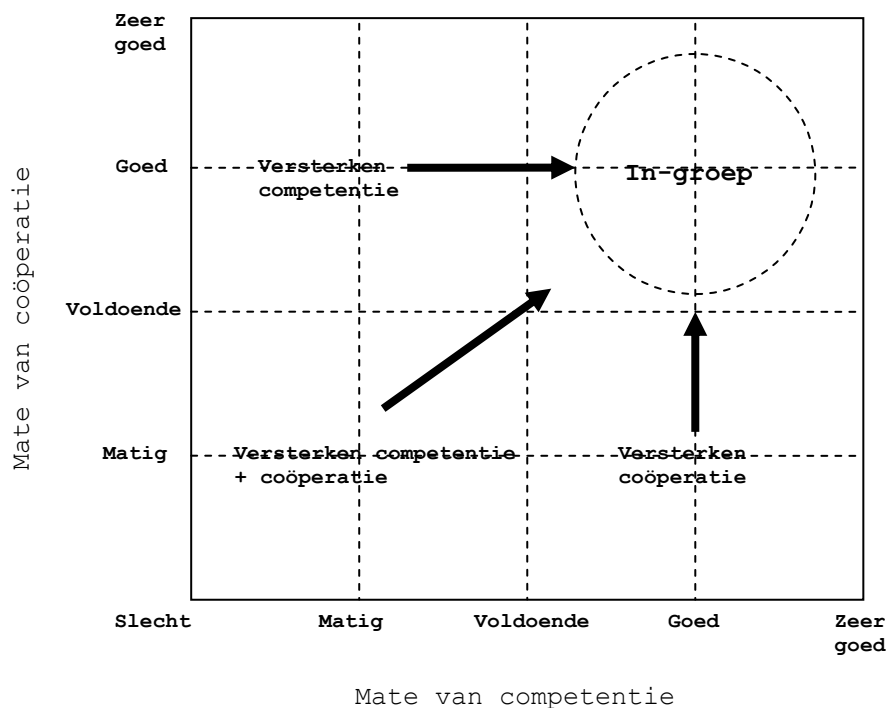
Als u in de In-groep zit dan zit u goed: u bestaat! U zit aan het begin van de informatiepijplijn. En zelfs meer dan dat. U bent in de denk- en leefwereld van uw baas iemand, waarmee rekening moet worden gehouden. Insiders kunnen zich meer permitteren en krijgen meer kansen. U bent iemand die door de baas vroegtijdig betrokken wordt in zijn zorgen, overwegingen, plannen en besluiten. En aan het begin van de pijplijn van informatie- en besluitvormingsprocessen kun je deze nog beïnvloeden!

Bijlage

Een routeplanner van Outsider naar Insider:

Als je weet waar je staat en je weet waar je naar toe wilt, dan wordt de route duidelijk.

Stap 1: Schat in hoe uw baas uw mate van competentie en coöperatie beoordeeld (op de schaal van slecht tot zeer goed). Plaats u zelf in de matrix:



Stap 2: Afhankelijk van uw plek in de matrix, is er een passende basisstrategie:

- versterken competentie
- versterken coöperatie
- versterken competentie en coöperatie.

Kies de desbetreffende basisstrategie die past bij uw plek in de matrix

Stap 3: U weet nu waar u staat, waar u naar toe wilt en u hebt de basisstrategie gekozen. Nu is het de kunst om deze basisstrategie nader te verfijnen. U kunt hiervoor onderstaand schema gebruiken:

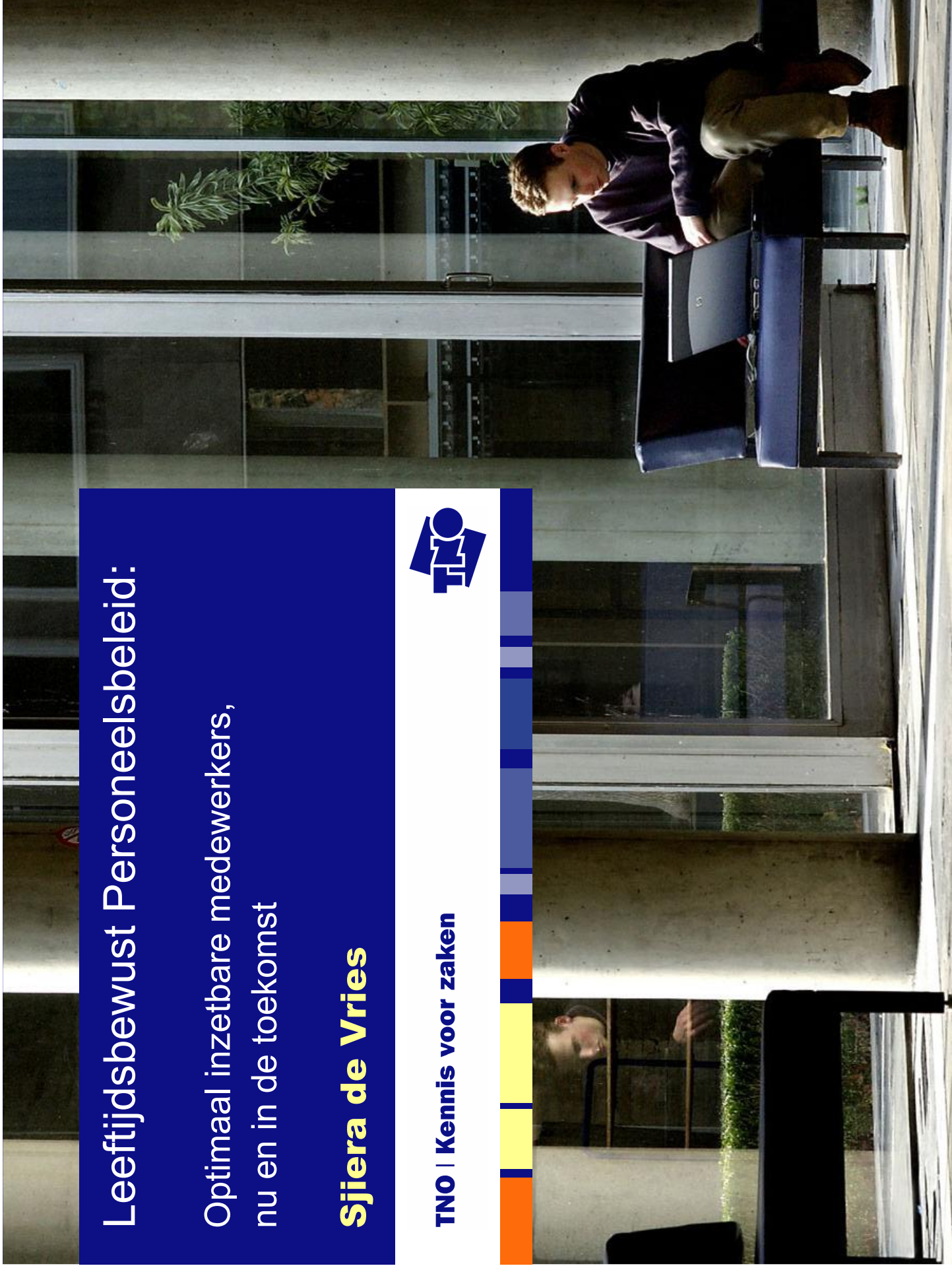
<p>Versterken competentie:</p> <p>Wat zijn volgens uw baas de verbeterpunten m.b.t. uw competentie (deskundigheid en vakmanschap)? Noteer ze hiernaast (in steekwoorden)</p>		<p>Versterken coöperatie:</p> <p>Wat zijn volgens uw baas de verbeterpunten m.b.t. uw coöperatieve (samenwerkings-)houding en gedrag. Noteer ze hiernaast (in steekwoorden)</p>	
<p>Maak een selectie uit de verbeterpunten(op basis van bijvoorbeeld belangrijkheid en uitvoerbaarheid). Noteer deze geselecteerde verbeterpunten hiernaast.</p>			
<p>Bedenk wat u kunt doen aan deze geselecteerde verbeterpunten. Noteer deze verbeteracties hiernaast</p>			
<p>Neem actie!</p>			

Leeftijdsbewust Personeelsbeleid:

Optimaal inzetbare medewerkers,
nu en in de toekomst

Sjiera de Vries

TNO | Kennis voor zaken



Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Beleid dat zich richt op **duurzame en optimale inzetbaarheid** van alle medewerkers door rekening te houden met hun leeftijd en daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften.



Optimale inzetbaarheid

- Gezond
- Gemotiveerd
- Vakbekwaam, competent
- Betrokken

Duurzaam: niet alleen nu maar ook in de toekomst



Waarom leeftijdsbewust beleid?

Langer en beter inzetbaar →

- Meer profijt zittende medewerkers
- Meer motivatie en tevredenheid medewerkers
- Meer profijt investering in scholing
- Minder uitval = minder kosten
- Minder last van krappe arbeidsmarkt



Waarom specifieke aandacht ouderen?

Macro:

- Arbeidsparticipatie 55+ erg laag, 39%
- Moet hoger, Lissabon-doelstelling EU
- Ook gezien stijgend % ouderen: kosten te hoog!

In bedrijven:

- Bij ouderen ziet men meeste problemen
- Leeftijdsbewust: veel preventief
- Ouderen: ‘achterstallig onderhoud’



Verklaringen voor inzetbaarheid

Persoonsfactoren

- Gezondheid
- Zelfvertrouwen
- Functieduur
- Werk- en denkniveau
- Zelfbeeld
- Etc.

Organisatiefactoren

- Fysieke belasting
- Loopbaanbeleid
- Beeldvorming
- Stijl van leidinggeven
- Maatwerk in HR
- Etc.

Inzetbaarheid
(oudere)
medewerkers



Veroudering: is het echt zo erg?

- Afname fysieke en mentale belastbaarheid
Maar: vrijwel nooit 100% nodig + compensatie door ervaring
- Toename gezondheidsproblemen: meer langdurig verzuim
Maar: verzuimfrequentie minder
- Verandering leervermogen: niet minder, wel anders organiseren
- Verandering arbeidsmotivatie: minder 'scoren', meer zingeving
- Toename sociaal-emotionele en politieke vaardigheden
- Ervaringsconcentratie: veel weten over weinig



Is het wel leeftijd?

Functioneduur belangrijker voorspeller problemen dan leeftijd!

Lang zelfde functie →

- Eenzijdige kennis (ervaringsconcentratie)
- Eenzijdige belasting
- Niet meer gewend te veranderen
- Niet meer gewend te leren

Gevolg:

- Grotere kans op uitval
- Veranderen van functie of werkzaamheden lastig en eng



Veroudering verzilveren

Conclusie veroudering:

- Bij juist beleid geen afname werkprestaties
- Wel verandering in sterke en zwakke punten
- Nu vaak ontzien zwakke punten zonder gebruik sterke

→ Verzilveren: sterke punten inzetten!

- Ervaring
- Overzicht
- Overwicht
- Sociaal-emotionele vaardigheden
- ‘Politieke’ vaardigheden



Wat is dan leeftijdsbewust beleid?

- Zorgen voor beweging:
 - Blijven veranderen
 - Blijven leren
- Sterke punten erkennen en benutten
- Zwakke punten ontzien of oplossen (bijv. met hulpmiddelen)
- Motivatie volgen
- Rekening houden met thuissituatie:
 - Zorgtaken kinderen/ouders/anderen
 - Andere wensen: reizen, opleiding, etc.



Aandachtspunten leeftijdsbewust beleid

- Leeftijdsbewust beleid begint op dag dat men in dienst treedt
- Praktijk: vaak te laat aandacht → achterstallig onderhoud
- Nieuwe wetgeving
- Grote verschillen tussen en binnen groepen! → diversiteitsbeleid

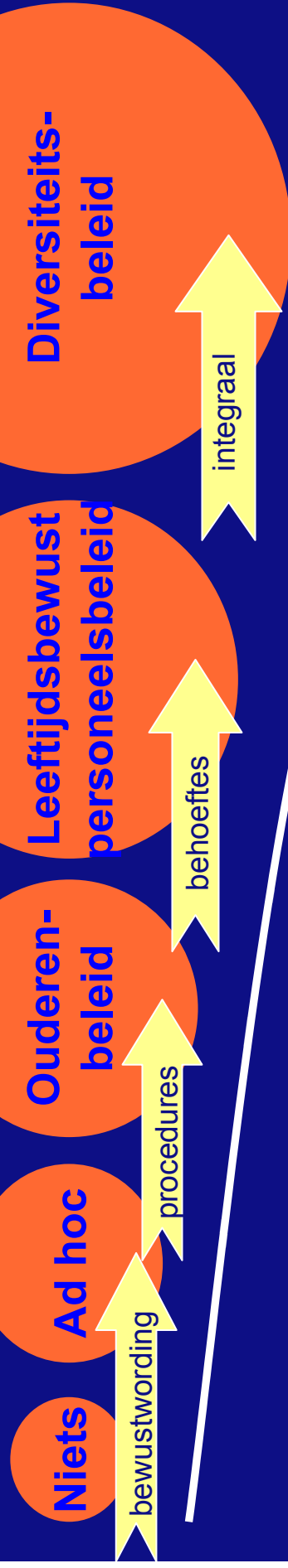


Wet verbod leeftijdsdiscriminatie arbeid

- Per 1 mei 2004 van kracht
- Maakt ouderenbeleid moeilijker
- Wel onderscheid naar leeftijd toegestaan:
 - Legitiem doel
 - Geschikt middel
 - Noodzakelijk middel



Ontwikkelingsstadia van beleid



Meer weten?

www.leeftijdophetwerk

