

## Mobiliteit en motivatie

### Mobiliteit en motivatie stimuleren door taak- en functieaanpassingen

#### Wijzingen binnen de taak (of taken)

#### Volledig herstructureren van taken

#### Functieveranderingen

Promotie

Overplaatsing

Demotie

#### Vertrek naar elders

Intersectorale mobiliteit

### Mobiliteit en motivatie stimuleren door taak- en functieaanpassingen

Als mensen langere tijd in dezelfde functie zitten (de kritische grens ligt rond de vijf jaar) worden ze meer gemotiveerd door factoren buiten de functie (plezierige sociale contacten, leiderschapsstijl, werkomstandigheden en goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden) dan door intrinsieke factoren (taakinhoud, bevoegdheden en verantwoordelijkheden). Als u de flexibiliteit en mobiliteit van uw personeel wilt vergroten via taakaanpassing, kunt u dat het beste doen binnen die eerste vijf jaar. Daarna wordt het verzet tegen inhoudelijk verandering van de functie-inhoud groter.

Regelmatig wisselen van taken en reorganiseren binnen en tussen functies leidt ertoe, dat het werk de uitdaging behoudt en mensen langer meekunnen en breder inzetbaar zijn. In functionerings-gesprekken kunt u aandacht besteden aan mogelijk verschuivende belangstelling van individuele medewerkers en die betrekken bij eventuele taakverandering. Hier volgt een aantal mogelijkheden om mobiliteit en motivatie van ouderen door middel van taak- en functieaanpassingen te bevorderen. Het zijn vaak ook goede aanknopingspunten om (beginnende) stagnatie aan te pakken.

#### Wijzingen binnen de taak (of taken)

*Job rotation* - Dit betreft het meestal tijdelijk of langdurig ruilen van taken. In productieorganisaties kan bijvoorbeeld om het half uur een taak gewisseld worden binnen een team medewerkers. Dat kan ook over langere periodes (dagen of weken). Voor management development trajecten is de job rotation geheel ingeburgerd. Voor ouderen en lager opgeleiden wordt het nog nauwelijks toegepast, terwijl het juist hier heel geschikt en ook nodig is. Bijkomend voordeel is meer begrip tussen de ruilende afdelingen voor elkaars werkprocessen. Ook neemt de flexibiliteit (bij vervanging wegens ziekte bijvoorbeeld) toe. Tijdelijke of permanente taakruil houdt mensen fris en geeft ze nieuwe impulsen. Hiervoor moeten de taken wel van een vergelijkbaar of gelijkwaardig niveau zijn, anders gaat gezien het bestaande functiewaarderingssystemen in ons arbeidsbestel het financiële argument meespelen. U zou indien mogelijk in de beloningsstructuur het aantal verschillende taken dat iemand regelmatig vervult, mee kunnen laten wegen in de honorering. Dat zou taakmutatie zeer stimuleren.

*Job enlargement* - Ofwel taakverbreding. Hier gaan bepaalde taken langdurig naar andere collega's en er komen andere taken (van gelijksoortig niveau) voor in de plaats. Dit kan een oplossing zijn als zich tekenen van stagnatie voordoen bij een medewerker of binnen team of afdeling. Voor ouderen kan gedacht worden aan het benutten van hun pedagogisch potentieel en overdrachtstaken. Er zijn vele variaties mogelijk. Job enlargement kan in veel functies een nieuwe stimulans voor medewerkers betekenen. Denk aan software-ontwikkeling, kantinewerk, secretariael of tekstverwerkingswerk. Taakverbreding heeft wel als consequentie dat de betrokken medewerkers adequaat voor nieuwe taakonderdelen moeten worden opgeleid. Dat geldt nog meer voor taakverrijking of job-enrichment.

*Job enrichment* - Taakverrijking betekent het verrijken van functie door taken of taakonderdelen van een ander niveau toe te voegen. Zo zou een montagemedewerker het transport van benodigde en gereedgemaakte voorraad erbij kunnen doen. Of zijn voorraadadministratie zelf kunnen bijhouden. Denk ook aan eenvoudig onderhoud of het beheer van materiaal en gereedschap.

Kantinemedewerkers kunnen alleen koffie serveren of hem ook zetten, de koffie inkopen of de contacten met de leveranciers doen. Als u een ervaren kracht dit soort taken erbij geeft, ontstaat een heel andere functie met nieuwe uitdagingen en nieuwe motivering.

*Back-up taken* - Het op de achterwacht kunnen vervangen van een zieke of afwezige collega is niet alleen maar prettig, maar steeds vaker noodzakelijk om klanten goed van dienst te zijn en ze te behouden voor het bedrijf. Vooral op lagere functieniveaus is die waarnemingsfunctie slecht geregeld, terwijl dat toch de manier is om te garanderen dat een klant snel en goed geholpen wordt en voor de organisatie behouden blijft. Dit is een kans om de meerwaarde van ouderen te benutten. Door hun ervaring zijn zij gemakkelijker inzetbaar in uiteenlopende functies. Voor hen is achterwacht zijn een geringere inspanning, terwijl het hun taak breder maakt en meer uitdaging biedt.

### **Volledig herstructureren van taken**

Reorganisaties helpen veel medewerkers aan nieuwe impulsen. Ook ouderen kunnen hier nieuwe uitdaging en motivatie vinden. Herstructurering van taken kan ook een gevolg zijn van het willen of moeten aanpassen van een functie zodat er een lagere fysieke of mentale belasting voor de medewerker uitkomt.

### **Functieveranderingen**

Medewerkers kunnen ook in functies worden verplaatst en op grond daarvan andere taken krijgen: opwaarts (promotie naar een hiërarchisch hogere functie), horizontaal (overplaatsing op gelijkwaardig niveau) en naar beneden (demotie naar een functie op een hiërarchisch lager niveau).

*Promotie* – Promotie gebeurt meestal tot maximaal 45 jaar, daarna zien we dat alleen nog maar in topfuncties. Eigenlijk zijn dat gemiste kansen, omdat juist oudere werknemers beter in staat zijn tot leidinggeven. Dus laat u niet te veel leiden door het stereotype als u mensen voor een hogere functie overweegt.

*Overplaatsing* – Horizontale overplaatsing geeft vaak evenveel nieuwe uitdaging als promotie. Het kan voor de werkgever vaak kostenneutraal (in tegenstelling tot promotie) en heeft als bijkomend voordeel dat er weer andere open plaatsen in de organisatie ontstaan. Als er ook geschoven kan worden tussen afdelingen kweekt u meer onderling begrip tussen afdelingen en in het algemeen is de inzetbaarheid ermee groeiend. Door mobiliteit wordt de flexibiliteit sterk vergroot.

*Demotie* – Demotie wordt nog steeds ingezet als incidenteel sanctiemiddel bij onvoldoende functioneren, terwijl het een gerespecteerd onderdeel van een leeftijdsbewust loopbaanbeleid zou kunnen zijn. Het kan een oplossing zijn in organisaties waar veel lichamelijk zware arbeid voorkomt en/of mensen lang op hun stoel blijven zitten.

Maar op praten over demotie omdat u vindt dat er een gat is tussen wat iemand kan en wat verwacht wordt, rust een taboe. Een stap terug doen, ook financieel, wordt slecht begrepen en is ook moeilijk te verkopen in de sociale omgeving. Toch leiden allerlei ontwikkelingen tot grotere acceptatie:

- de vervanging van eindloon- door middelloonregelingen, waardoor de gevolgen voor de pensioenuitkering minder worden;
- het organisatorisch besef dat het te duur wordt om 'verouderde' werknemers maar te laten aanmodderen tot aan hun vroegpensioen (zeker nu dat vroegpensioen gemiddeld later zal ingaan);
- het groeiende besef bij werknemers (vaak op zoek naar een betere balans tussen werk en privé) dat het accepteren van demotie een goede bijdrage kan leveren aan hun langere inzetbaarheid.

Of demotie goed uitpakt, hangt sterk af van de omgeving waarin de werknemer weer aan het werk gaat. Terugplaatsing op de eigen afdeling leidt vaker tot problemen dan plaatsing op een andere afdeling in de lagere functie. Verder is openheid een vereiste. Openheid naar de betrokkene die de stap als zinvol moet ervaren, maar ook openheid binnen de organisatie. U moet duidelijk maken dat

het niet om degradatie gaat. Acceptatie van demotie kan worden versneld wanneer enkele senior managers/medewerkers uit eigen beweging een stap opzij doen vanuit een positieve motivatie.

### **Vertrek naar elders**

Mobiliteit tussen bedrijven of sectoren vormt een wezenlijk onderdeel van effectief mobiliteitsbeleid. Overweeg om een externe loopbaanadviseur of outplacementbureau in te schakelen. Verder worden in het kader van ouderenbeleid experimenten uitgevoerd met het uitwisselen van functies tussen bedrijven in een branche en tussen bedrijven in verschillende branches.

#### *Intersectorale mobiliteit<sup>1</sup>*

Dit betreft loopbanen van medewerkers over de grenzen van branches of sectoren heen. Werknemers die vastlopen (mentaal, fysiek) in de ene sector, kunnen hun kennis vaak ook gebruiken in een aanpalende bedrijfstak met voor hen gunstiger arbeidsomstandigheden. Preventief ingezet kan intersectorale mobiliteit een schadelastbeperkende werking hebben.

Het ministerie van Sociale Zaken stimuleert intersectorale mobiliteit en financiert pilots waarin branches ermee experimenteren. Bureau CINOP verkende in opdracht van SZW kansen en belemmeringen. In het rapport 'Kom over de brug' wordt een methodiek wordt beschreven, inclusief tips voor brancheorganisaties. Deels wordt voortgebouwd op de ervaringen met het Loopbaanproject Bouw waarin voor deze sector een methodiek werd ontwikkeld voor sectoraal loopbaanmanagement en transitiebegeleiding van werknemers die een nieuwe functie ambieerden en werknemers die in de WAO dreigden te komen.

*Concept van de branchebrug* - Intersectorale mobiliteit komt als oplossing voor langer werken van oudere werknemers in beeld, wanneer werknemers vanwege fysiek zware of psychosociaal belastende arbeid een verhoogde kans op uitval hebben en er geen mogelijkheid is om binnen de eigen branche ander passend werk te vinden. Voor werkgevers levert intersectorale mobiliteit dan schadelastbeperking op, voor werknemers langer werkplezier en loon uit arbeid. Als nieuw te ontwikkelen personeelsinstrument biedt het werkgevers de kans om nieuw personeel uit andere branches aan te trekken met werk- en levenservaring en ook personeel, waarvoor geen emploti meer is binnen het bedrijf, elders aan werk te helpen. Het zou een logisch en vanzelfsprekend onderdeel van leeftijdsbewust personeelsbeleid moeten zijn, waarmee instroom in WW, ziektewet of WAO/WIA wordt voorkomen en de schadelast voor de werkgever beperkt.

Intersectorale mobiliteit betekent in de praktijk het bouwen van bruggen tussen branches om switchen te vergemakkelijken. Zowel werkgevers als werknemers kunnen profiteren. Wat zijn de kansen en belemmeringen?

*Kansen en belemmeringen* - Intersectorale mobiliteit komt tot nu toe vrijwel alleen voor op individueel niveau, bijvoorbeeld bij gedwongen uitstroombesluit. Werknemers nemen incidenteel zelf het initiatief om zich op ander werk te oriënteren, eventueel de benodigde scholing te volgen en de overstap te maken. Zij nemen daarbij de risico's op het gebied van ontslagbescherming en pensioen op de koop toe. Voor oudere werknemers is door verschillende vooroordelen die stap vaak extra moeilijk. Voor zowel werknemers als voor in dienst nemende werkgevers kunnen risico's kleven aan intersectorale mobiliteit op het gebied van ontslagbescherming, WAO/WIA, pensioen en uitkeringen. Het beperken van deze risico's is een belangrijke randvoorwaarde voor intersectorale mobiliteit.

De (branche)brug verbindt de oude en de nieuwe werkplek van de werknemer en moet gebouwd worden op maatschappelijk, materieel en organisatorisch draagvlak, draagvlak binnen de branche en vooral een leeftijdsbewust HRM/HRD-beleid. Hoe meer van deze elementen aanwezig zijn hoe steviger de fundering. Veel grote ondernemingen zullen in hoge mate self supporting en op brancheniveau niet afhankelijk van voorzieningen en/of draagvlak zijn, voor werkgevers in het mkb zal meer ondersteuning nodig zijn op het gebied van P&O, EVC, scholing, competenties. De brancheorganisatie kan hierbij een rol spelen.

---

<sup>1</sup> De tekst is ontleend aan het CINOP-rapport 'Kom over de Brug', maart 2005.

Bij een branchebrug nemen werkgevers en/of branches het initiatief om een of meer werknemers te faciliteren om de overstap te maken van een werkgever in de ene branche naar een werkgever in een andere branche. Om succesvolle 'branchebruggen' te bouwen moeten verschillende organisaties samenwerken: werkgevers, brancheorganisaties en organisaties die betrokken zijn bij de ondersteuning van het loopbaantransitieproces, zoals scholingsinstituten, loopbaanadviesbureau, reïntegratiebureaus, CWI, loopbaancentrum, bedrijvenkring, etc. Scholing wordt algemeen als een belangrijk instrument gezien om mobiliteit te bevorderen. Het gaat daarbij ook om scholing als diepte-investering. Dat wil zeggen gericht op een leven lang leren, bijblijven én erbij horen.

*Werknemers: ondersteuning bij oversteken* - Als de fundamenten in orde zijn kan aan de brug, c.q. het oversteken zelf, worden gebouwd. Hierbij gaat het om het in kaart brengen van de belemmeringen die de werknemer ondervindt bij een gedwongen of geambeerde overstap. Met ondersteuning en begeleiding kunnen deze dan weggenomen worden. Het kan gaan om: psychosociale begeleiding en culturele condities (loslaten oude vertrouwdheden, zoeken naar nieuwe persoonlijke fit); financieel-juridische en rechtspositionele regelingen; competentie en scholing (coaching, opleiding, leerwerktrajecten en EVC).

Via deze pijlers kan de individuele werknemer de kloof tussen huidige en beoogde baan te overbruggen. De grootte van de kloof is afhankelijk van de baankenmerken (wat voor soort werk, wat voor soort bedrijf, et cetera) en kenmerken van de betrokken werknemer (kennis, ervaring, competenties, wensen, beelden, voorkeuren et cetera).

### **Meer informatie**

De tekst over intersectoraal loopbaanbeleid is ontleend aan het rapport Kom over de Brug van het Cinop. Zie [www.cinop.nl](http://www.cinop.nl).