



## De nieuwe professional is een 50-plusser

---

Betty Dalhoeven, Gerritsen Adviesgroep, Bussum <sup>1</sup>  
December 2009

### Nieuwe professionals in organisaties

Onder druk van de toenemende complexiteit van het werk ontstaat bij organisaties behoefte aan nieuwe professionals die proactief kunnen inspelen op veranderingen. Deze professionals zijn leergierig, willen zichzelf ontwikkelen, een eigen koers varen en zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun loopbaan en balans werk/privé.

Typerend voor nieuwe professionals is dat zij zich niet door rang, status of anciënniteit laten leiden maar door inhoud en expertise. Nieuwe professionals zoeken actief naar mogelijkheden om aantrekkelijk te blijven op de interne en externe arbeidsmarkt. In sommige organisaties noemt men dit 'slim vakmanschap'. Vooral jonge professionals onderscheiden zich vaak door hun flexibiliteit, flair en vermogen zichzelf te profileren.

### Aantrekkelijk werkgeverschap

Steeds meer organisaties willen een aantrekkelijke werkgever zijn voor nieuwe professionals. Er is behoefte aan 'people management' en nieuw leiderschap dat de organisatie 'toekomstbestendig' maakt. Zo wordt er onder meer gezocht naar een 'nieuw psychologisch contract' dat medewerkers stimuleert om zich als ondernemer op te stellen en zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun loopbaan.

Deze nieuwe arbeidsrelatie houdt in dat leidinggevenden professionals faciliteren en – waar nodig – stimuleren zich verder te ontwikkelen. Dit veronderstelt dat leidinggevenden de drijfveren van professionals begrijpen en zich realiseren dat zij resultaten behalen met mensen. Gelet op de ontgroening en vergrijzing in organisaties vraagt dit van leidinggevenden dat zij oog hebben voor de samenstelling van de groep, condities voor teamwerk en het overbruggen van verschillen tussen 'oude' en 'jonge' medewerkers.

### Oudere medewerkers als nieuwe professionals

De indruk kan ontstaan dat de nieuwe professional een jonge, hoog opgeleide 'frisse' medewerker is, met een slechts een kort dienstverband. De realiteit is echter dat veertigers en vijftigers in veel organisaties domineren. Organisaties zijn vaak sterk afhankelijk van de inhoud, expertise en inzet van vooral oudere medewerkers.

Een duidelijk verschil met nieuwe professionals is dat de meeste 50-plussers niet gewend zijn zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen loopbaan en gericht te werken aan eigen inzetbaarheid. Vaak hebben oudere medewerkers een lang dienstverband, verblijven zij al jarenlang in dezelfde functie en zijn zij in de fuik van ervaringsconcentratie beland.

Meestal is weinig geïnvesteerd in de inzetbaarheid van oudere medewerkers. Dit is opmerkelijk omdat juist voor deze groep externe mobiliteit voor hen geen optie is. De meeste ouderen realiseren zich dat zij op de externe arbeidsmarkt geen kans hebben, zij realiseren zich dat zij afhankelijk zijn van de mogelijkheden die hun organisatie hen biedt. Dit besef draagt niet bij tot het zelfbewustzijn en de flair die kenmerkend zijn voor de nieuwe professionals.

In organisaties dreigt een kloof tussen nieuwe professionals en oudere medewerkers. De vraag is wat oudere medewerkers nodig hebben om zich te ontpoppen als nieuwe professionals. Deze vraag is in de komende jaren in het bijzonder van belang omdat de huidige groep 50-plussers langer zal moeten doorwerken dan voorheen en ontsiemaatregelen worden afgeschaft.

---

<sup>1</sup> Betty Dalhoeven, managing consultant van Gerritsen Adviesgroep, verricht promotieonderzoek bij de Universiteit van Amsterdam naar ontwikkelgericht leidinggeven in relatie tot de werkbeleving van medewerkers in de verschillende loopbaanfasen



### **Oudere medewerkers en verandering**

Anders dan nieuwe professionals hebben oudere medewerkers vaak moeite met veranderingen in hun werk. Oudere medewerkers zijn niet zo gauw enthousiast over veranderplannen. Zij zien vaak beren op de weg en wachten af onder het motto 'eerst zien, dan geloven'. Daarbij komt dat oudere medewerkers vaak last hebben van stereotiepe beelden over leeftijd, inzetbaarheid, status of anciënniteit.

Voor oudere medewerkers is het vaak niet gemakkelijk fris naar hun werk en werkprocessen te kijken. De kans is groot dat zij eerder al de conclusie hebben getrokken dat reorganisaties niet altijd tot verbetering leiden. Voor een deel van de oudere medewerkers geldt dat ze 'in beweging moeten komen' en ze verantwoordelijkheid moeten nemen voor hun eigen ontwikkeling en inzetbaarheid. Met de toenemende vergrijzing in organisaties is het van cruciaal belang dat 'nieuwe' leidinggevendenden oudere medewerkers hierin ondersteunen. Met het oog op alle veranderingen in het werk moeten medewerkers zich ongeacht hun leeftijd blijven ontwikkelen.

### **Ontwikkeldericht leiding geven**

Gelet op de huidige ontwikkelingen in organisaties, de komst van jonge professionals, aantrekkelijk werkgeverschap, de doorontwikkeling van oudere medewerkers en de verbinding tussen jong en oud, kunnen managers niet volstaan met taakgericht leiderschap. Van nieuwe leidinggevendenden wordt verbindend leiderschap en een coachende stijl gevraagd die aansluit bij de drijfveren, wensen en behoeften van medewerkers en die gericht is op ontwikkeling en blijvende inzetbaarheid van alle medewerkers. Wij noemen dit "Ontwikkeldericht leiding geven".

Van nieuwe professionals is bekend dat zij van hun leidinggevende vooral belangstelling voor hun werkbeleving, ontwikkeling in hun werk en hun toekomstperspectief verwachten. Bij oudere medewerkers is dit wellicht niet anders. In veel organisaties echter laat medewerkerstevredenheids-onderzoek tot op heden zien dat medewerkers teleurgesteld zijn over hun mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen in het werk.

Een vaak gehoorde klacht is dat jaargesprekken weinig toevoegen en dat er niets gebeurt met het functionerings- of POP-gesprek. Managers 'oude stijl' laten zich leiden door de waan van de dag, zij worden geleefd door hun agenda en komen niet altijd toe aan leidinggeven. Leidinggevendenden 'nieuwe stijl' realiseren zich de waarde van kwalitatief goede jaargesprekken met hun medewerkers.

### **Leeftijdsmfasen- en loopbaanprofielen**

Toekomstbestendige organisaties verwachten van leidinggevendenden dat zij in staat zijn medewerkers – ongeacht hun leeftijd - te binden en te boeien. Gelet op de opbouw van het personeelsbestand in de meeste organisaties betekent dit niet alleen aandacht besteden aan de ontwikkeling van jonge professionals, maar ook aan de inzetbaarheid van oudere medewerkers. Dit vraagt maatwerk gebaseerd op levensfasebewustzijn en inzicht in levensfasen en loopbaanfasen.

Wij zien deze ontwikkeling in cao's terug. Cao's worden steeds vaker afgesloten met de verplichting personeelsbeleid te ontwikkelen dat rekening houdt met leeftijd van medewerkers, leeftijdsfasen en diversiteit. In feite gaat het hier om 'Ontwikkeldericht leidinggeven'. De vraag is vervolgens hoe leidinggevendenden medewerkers in alle leeftijdscategorieën kunt stimuleren zich te ontwikkelen tot de gewenste nieuwe professionals.

Het gebruik van leeftijdsfase- en loopbaanprofielen kan leidinggevendenden, medewerkers en P&O-adviseurs ondersteunen bij de voorbereiding en invulling van jaargesprekken.