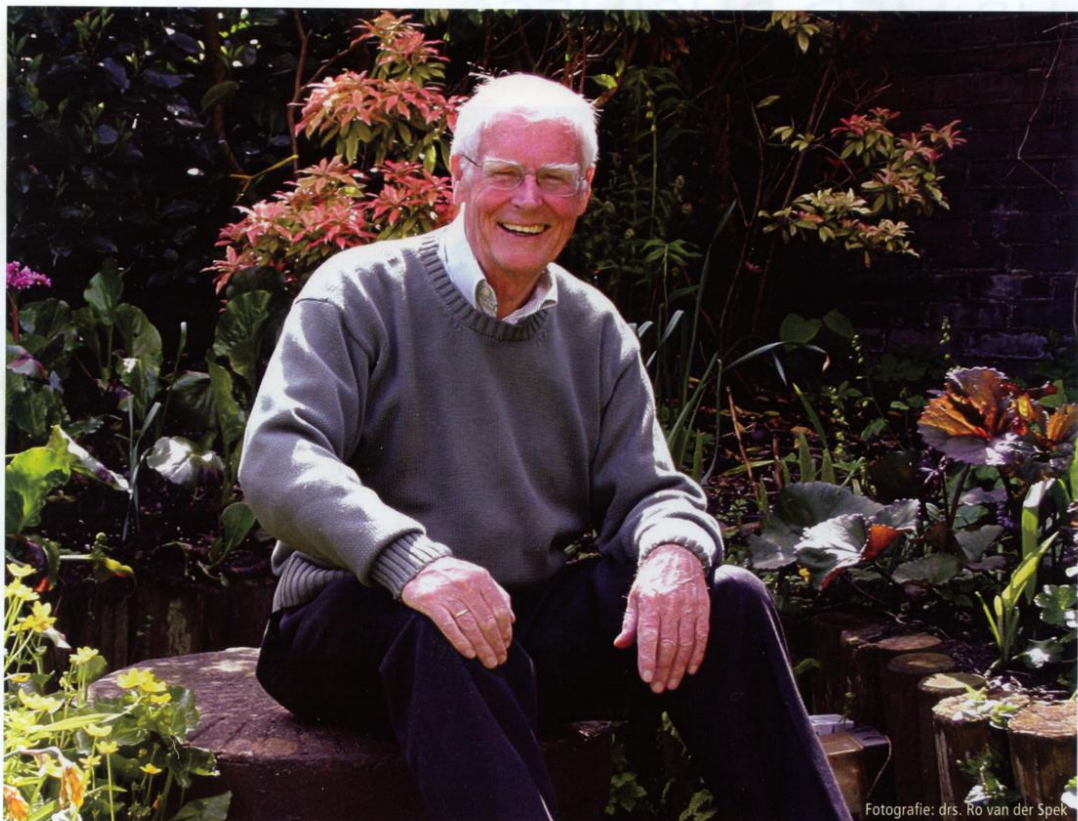


OUDERENBELEID

# Wijsheid bij het ouderenbeleid

—\*—  
*prof. dr. Kees Klinkhamer*

De overheid probeert bijna dagelijks werkgevers te bewegen ouder personeel in dienst te houden. Veel indruk maakt dit niet. Slechts 10% zoekt de oplossing van het tekort aan personeel in het aantrekken van oudere werknemers.



Fotografie: drs. Ro van der Spek



Commissies en adviesbureaus beijveren zich de werkgever te helpen de oudere aan het werk te krijgen. Vaak zijn hun benadering en advies te eenzijdig en wordt het veelomvattende probleem uitsluitend vanuit één kant - de economische, psychologische of sociologische - benaderd.

Waarom wordt er zo weinig gebruik gemaakt van de talenten van de senior? Hiervoor zijn verschillende redenen, die ons in de loop van de jaren duidelijk zijn geworden. Enkele willen wij hier ter sprake brengen.

#### **Werkgevers zien op tegen de investering in tijd en geld die een analyse van het ouderenbeleid met zich meebrengt**

Volgens Kotter, een autoriteit op het gebied van verandermanagement, zijn de meest voorkomende fouten die veranderingen in de weg staan, de zelfgenoegzaamheid van de werkgever en het ontbreken van inzicht dat er binnen de organisatie iets moet gebeuren. Het 'gevoel van urgentie' ontbreekt. Een eenzijdig standpunt. Werkgevers worden overstelpt met voorstellen van organisaties om het ouderenbeleid in hun bedrijf te analyseren en te veranderen. Terecht vraagt de nuchtere, Hollandse ondernemer zich af, wat voor extra werk dit geeft en wat dit alles kost. Garanties over het resultaat kunnen niet worden gegeven.

Het doorsnee Nederlandse bedrijf, dat in 95% van de gevallen uit niet meer dan 15 man bestaat, heeft zelf een goed inzicht in de leeftijdsopbouw. Het heeft kostbare, tijdrovende analyses niet nodig en neemt zelf de nodige maatregelen. Organisaties die hun diensten op het gebied van ouderbeleid aanbieden houden hier onvoldoende rekening mee en treden te weinig 'vraaggestuurd' op.

#### **Werkgevers kiezen ervoor werknemers die al in dienst zijn langer te laten werken**

Tekorten aan arbeidskrachten zal de werkgever proberen op te lossen door de in dienst zijnde jongere werknemers langer en meer te laten werken. Zij kennen het bedrijf en zijn eerder ingespeeld op nieuwe technologieën. De werkgever zal allereerst andere maatregelen trachten in te voeren, zoals het terugdringen van het deeltijdwerk en het invoeren van thuiswerken en flexibele werktijden.

#### **Talrijke maatregelen om de oudere te ontzien verlagen zijn of haar inzetbaarheid**

Terwijl het volkomen verantwoord is een oudere medewerker onder dezelfde voorwaarden te laten werken als een jongere collega, zijn er allerlei faciliteiten voor die schijnbaar krakkemikkige man of vrouw bedacht. Zo heeft een 55-jarige medewerker in de geestelijke gezondheidszorg 373,6 uren verlof per jaar: 25% van zijn werktijd en 55% meer dan zijn jongere collega, terwijl hij hetzelfde werk doet en niets mankeert! Dit achterhaalde en op niets gebaseerde onderscheid tussen jong en oud is een doorn in het oog van de jongere en een blok aan het been van de werkgever.

#### **Het beleid van de overheid**

De overheid moet haar ouderenbeleid niet alleen prediken, maar ook daadwerkelijk zelf toepassen. Slechts 13% van de publieke instellingen voert een beleid om mensen langer aan het werk te houden. De levensloopregeling is nog altijd te gebruiken om eerder met werken te stoppen. De herkeuring van WAO'ers boven de 45 jaar is verval- len, waardoor een groot aantal ten onrechte wordt afgeschreven. Iedere zorgaanbieder zal beamen dat je hen het beste helpt door hen aan het werk te zetten.

#### **Enkele aspecten van de oudere werknemer**

Ouderen te veel ziek? Goed onderbouwde rapporten laten zien dat zij - op enkele uitzonderingen na - lichamenlijk en geestelijk goed in staat zijn volledig aan het arbeidsproces deel te nemen.

Ouderen te duur? Bedenk bij een investering in medewerkers dat een 30-jarige gemiddeld 7 jaar in dienst blijft. Een medewerker van 50 jaar die het naar zijn zin heeft, verandert niet zo snel en blijft dus 15 jaar.

De bedrijfscultuur is vaak op de jongere gericht. De oudere werknemer houdt het immers voor gezien. De manager vreest hem niet kwijt te kunnen raken, als hij niet goed functioneert. Onzekerheid over het ontslagrecht en de gezondheidsmythes spelen hierbij een rol.

Oudere werknemers voldoen niet altijd aan de eisen van het moderne bedrijf, dat vraagt om autonomie, besluitvaardigheid en creativiteit. Schrabacq spreekt over ervaringsconcentratie. Ontwikkeling van kennis en vaardigheden hebben zich uitsluitend ontwikkeld binnen de nauwe grenzen van de specifieke baan van de oudere werknemer. Dit kan positief uitwerken in de zin van een rijke ervaring, maar ook negatief, en leiden tot geringe flexibiliteit, conservatisme en passiviteit.

**"Het achterhaalde en op niets gebaseerde onderscheid tussen jong en oud is een doorn in het oog van de jongere en een blok aan het been van de werkgever."**

En zo ontstaat een negatief beeld van de oudere werknemer, niet alleen bij de werkgever, maar ook bij de oudere werknemer zelf. De jonge, 'snelle' manager, die sterk is beïnvloed door de Amerikaanse manier van zakendoen en bij wie snelheid en goede maandcijfers heilig zijn, is huiverig voor de langlopende en dure investeringen in geld en tijd die volgens hem bij het ouderenbeleid horen.

Deze uniforme, negatieve etikettering van de oudere, vaak door de oudere werknemer zelf opgeroepen en in stand gehouden, is niet juist. Ouderen kenmerken zich door grote individuele verschillen. Psychologen wijzen hier al vele jaren op. Recent is dit ook door economen (Jolande Sap c.s.) onderkend. Onderlinge verschillen in onder andere kennis, ervaring, motivatie en vitaliteit maken het mogelijk de senior in te delen in groepen, waarbij de ene groep een **grotere** 'marktwaarde' voor de werkgever heeft dan de ander.

Een persoonsgerichte, één-op-één benadering van de werknemer brengt aan het licht tot welke groep hij behoort. Coaching moet er op gericht zijn hem in een actieve groep (terug) te brengen. Om hem inzicht te geven in zijn competenties en ervaring en zijn vitaliteit te laten (her-)ontdekken. "Om er weer zin in te krijgen." En dit heeft succes. De helft van 20.000 Rotterdammers - die al drie jaar werkloos waren en op deze wijze zijn benaderd - was binnen zes maanden aan de slag. Het resultaat is zeer afhankelijk van de degene die coacht. Bij Synergy-at-work - dat in twee jaar tijd 80% van zijn klanten weer aan het werk kreeg - zijn dat mensen met een jarenlange ervaring in het bedrijfsleven en het HRM-management.

#### **De oudere werknemer in het bedrijf**

Uit onderzoeken van het CWI blijkt dat de meeste mensen om louter financiële redenen door blijven werken. De recente voorstellen van de overheid spelen hier op in. Aanstellingen op demotiebasis - met vermindering van salaris - hebben dan ook minder kans van slagen.

Geef de oudere werknemer de plaats in het bedrijf die hij vanwege zijn kennis en ervaring verdient en geef hem daar ook de 'credits'


voor. Stimuleer hem zich aan te passen aan de nieuwe tijd. Geen 'seniorenstadfilosofie', geen goede oude tijden, geen beter weten. Leer hem de jongeren te begrijpen en leer de jongere manager om te gaan met de oudere, die zijn vader of moeder zou kunnen zijn.

Investeer in aanvullende scholing van de oudere werknemer. Kennis verouderd snel. We moeten blijven leren... Is scholing van de oudere werknemer weggegooid geld? Goede studies tonen aan dat het vermogen om zich nieuwe dingen eigen te maken nog steeds in ontwikkeling is en nu rond de 50 jaar ligt.

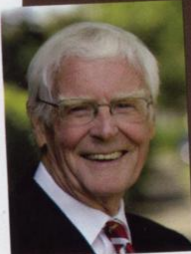
Economische analyses door Trudie Schils laten zien dat oudere werknemers (50+) die training hebben gevolgd beduidend minder vaak uittreden. Training is het meest effectief bij de lager opgeleiden. Zij leren het best 'on the job'. Wel nogal eens met tegenzin. "Weer terug naar de schoolbanken."

Betrek ook de ondernemingsraad bij het ouderbeleid. Vanuit de visie van de werknemer moet de OR meehelpen het bedrijf krachtig en gezond te houden en erop toezien dat jong en oud op een prettige manier aan de slag zijn en - als het even kan - zo lang mogelijk aan de slag blijven. De continuïteit van de onderneming is hierbij in het geding, omdat die afhankelijk is van een goede overdracht van vakmanschap en bedrijfscultuur door de oudere werknemer aan zijn jongere collega.

#### Ten slotte

Wijsheid in het ouderbeleid. Diplomatieke spelletjes van polderende politici, waarbij de mening van mensen uit de praktijk opzij worden geschoven, helpen niet. Laat de overheid het ouderbeleid niet alleen met de mond belijden, maar er daadwerkelijk iets aan doen. Zet een streep door de ontzierenregelingen. Scheer ouderen niet over één kam. Een goed ouderbeleid eist een individuele benadering. Maak gebruik van hun competenties. Scholing is aan hen besteed. Doorbreek de negatieve etikettering van de oudere en erken hun waarde voor het bedrijf. Stimuleer de oudere up-to-date te blijven en de jongeren te begrijpen. Geen goede oude tijden, geen beter weten. En voor jong en oud geldt: werk moet leuk en aantrekkelijk zijn! 

Prof. dr. Kees Klinkhamer heeft na het gymnasium (bèta) geneeskunde gestudeerd in Amsterdam. Later heeft hij in Leiden een specialistische opleiding radiologie gevolgd en afgerond met een cum laude-promotie. Op 37-jarige leeftijd werd prof. Klinkhamer hoogleraar/directeur van de afdeling radiologie van het Academisch Ziekenhuis in Utrecht. Als voorzitter van de Nederlandse Vereniging voor Radiologie ondersteunde en adviseerde hij afdelingen in het toenmalige Oostblok, Kenia en de



Nederlandse Antillen. Na zijn emeritaat zijn door hem gelegde banden tussen gezondheidszorg en bedrijfsleven verder uitgebouwd. Thans bekleedt hij adviesfuncties bij medische technologiebedrijven, 'clinical trial'-bureaus, preventie- en reïntegratiebedrijven en 'start-up venture capitals' in de levenswetenschap- en biotechnologie. Vooral het wel en wee van de oudere werknemer heeft zijn belangstelling. Hij werkt samen met de universitaire Leidse groep, die zich met de verouderingsproblematiek bezighoudt.  
[keesklinkhamer@speakersacademy.eu](mailto:keesklinkhamer@speakersacademy.eu)

"De jeugd is de tijd om de wijsheid te bestuderen,  
de ouderdom om hem toe te passen."

— Jean-Jacques Rousseau —

