

We worden allemaal ouder. En uw personeel ook!

Uit HR Rendement 2005 – 4 (april)

De effectiviteit van investeren in oudere werknemers

Als P&O-functionaris heeft u een nieuwe uitdaging: leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dat betekent dat uw bedrijf rekening houdt met de verschillende levensfasen van de werknemers en werkt aan blijvende inzetbaarheid en verhoging van de participatie. 25% van werkend Nederland is ouder dan vijftig jaar. Dit aandeel groeit de komende jaren snel door de vergrijzing aan de ene kant en verminderd aanbod van jongeren op de arbeidsmarkt aan de andere kant; de ontgroening.

Oudere werknemers zitten op het klapstoeltje als het gaat om personeelsbezetting. Bij reorganisaties vertrekken oudere werknemers vaak het eerst, want ze hebben de beeldvorming en vermeende kostprijs tegen zich. Of collega's en leidinggevendenden hebben gewoon meer moeite met oudere werknemers. Maar ook de oudere werknemer zelf is een essentiële factor in dit geheel. Hij zal zijn eigen verantwoordelijkheid moeten (her)nemen.

Stereotiep

'Ouderen zijn fysiek zwak en vaker ziek. Ze zijn minder flexibel en minder productief. Ze hebben een grote achterstand op het gebied van ICT en ze leren minder snel'. Deze beeldvorming is stereotiep, onjuist en leidt tot het vervroegd afschrijven van ouderen. Dat gebeurt onder andere door oudere werknemers te ontzien met het geven van extra verlof; 'ouwe lullen-dagen' of het passeren voor moeilijke klussen, nieuwe technieken, trainingen of uitdagende functies.

Dat lijkt sociaal wenselijk of plezierig maar in feite toont men weinig respect en krijgt de oudere werknemer het gevoel van misbaarheid of gebrek aan uitdaging. Dit leidt tot lagere motivatie en de wens om liefst eerder vandaag dan morgen te stoppen. Echter het alternatief, thuis zitten, verdient ook niet hun voorkeur, want ze voelen zich nog niet afgeschreven.

Angst

Leidinggevendenden bemerken de ambivalente houding ten opzichte van de ervaring van oudere werknemers. Onervaren jongere collega's vergen extra begeleiding maar juist veel ervaring wordt als bedreigend ervaren. Leidinggevendenden en collega's hebben de angst dat de zeer ervaren kracht onvoldoende open zal staan voor nieuwe inzichten. Een open dialoog doet deze angst verdwijnen. Wat het effect kan zijn van deze dialoog blijkt uit onderzoek: naarmate het oordeel over ouderen positiever is maakt men meer werk van training, mobiliteit en begeleiding richting de eindstreep. Oudere werknemers die deze steun van hun leidinggevendenden ervaren, hebben minder sterke de behoefte om vervroegd uit te treden.

Schoorsteen

Vanaf circa 45 jaar wordt het minder gebruikelijk naar andere functies te kijken of scholing te volgen. Er vindt intern een verkoking plaats in het functioneren. Werknemers zitten vast op een positie en worden binnen hun vakgebied de 'specialist' voor de organisatie. Ze worden niet aangemoedigd andere functies te bekijken. Vervolgens krijgen ze specialistische scholing wat leidt tot een nog smallere horizon. Ze zitten vast in de schoorsteen tot hun functie wordt opgeheven of tot de datum van uittreding.

Daar komt bij dat extern de arbeidsmarkt niet op oudere werknemers zit te wachten en de oudere werknemers zich dus niet al te assertief opstellen. Zij nemen een afwachtende houding aan. Want er is slechts één uitweg, die van de vertrekregeling. Naarmate de datum van uittreding dichterbij komt vermindert dan ook de dialoog tussen leidinggevendenden en werknemers. Beiden geven elkaar het gevoel dat het 'niet' meer hoeft en wederzijdse verwachtingen worden niet meer uitgesproken. Let wel, door het oprekken van de pensioenleeftijd gaat het hier over de laatste tien tot vijftien jaar waarin ze hun 'tijd' uitzitten.

Loyaler

Oudere werknemers: waarom zou u wél in ze investeren of zelfs weer aannemen? Er is veel onderzoek geweest en dat laat zien dat de huidige generatie ouderen doorgaans gezonder, zelfbewuster en beter opgeleid is dan de vooroorlogse generatie. Dit is belangrijk want het helpt de beeldvorming snel te veranderen. Steeds meer werkgevers herkennen de toegevoegde waarde van oudere werknemers. Ten opzichte van jongeren zijn ze minder vaak (kort) ziek, constanter qua prestaties, loyaler, vakkundiger, klantvriendelijker en ze bezitten meer empathie. Zij zijn niet nodeloos competitief en vaak hebben internet of ICT geen geheimen meer voor ze. Oudere werknemers hebben ook minder bijkomende kosten zoals inwerkkosten, werving en selectiekosten (honkvaster dan jongeren) of kosten in verband met jonge kinderen zoals zwangerschaps- of ouderverlof.

Aangepaste wetgeving zoals de Flexwet, Wet Gelijke Behandeling, pensioen op basis van middelloon en overgang naar levensloopregelingen maakt het ook goedkoper ouderen in dienst te nemen. Bovendien zijn ze niet primair gericht op hoge salarissen. Ze willen vooral zinvol en sociaal betrokken zijn.

Passie

Oudere werknemers: hoe moet u als P&O functionaris dit beleid aanpakken? Er is een scala aan maatregelen om de vergrijzing op de werkvloer het hoofd te bieden en de beeldvorming en participatie te verbeteren: Het belangrijkste is weer te investeren in begeleiding en scholing.

- Zet allereerst het vraagstuk hoog op de agenda, inventariseer wat de cultuur en beeldvorming is. Laat uw licht schijnen over het personeelsbestand, de leeftijdsopbouw nu en voor de komende jaren. Krijg het ziekteverzuim per leeftijd op tafel, het opleidingsbudget en de consequenties van de Wet Gelijke Behandeling en de veranderende pensioenregelingen. Vraag subsidie aan om het beleid te kunnen vormgeven; de overheid heeft € 21 miljoen ter beschikking gesteld!
- Stel direct de pensioen-in-zicht cursussen ter discussie. Deze cursussen raken steeds meer achterhaald. Want werknemers weten dondersgoed wat er in de overgang naar het pensioen staat te gebeuren. U kunt dit vrijgekomen budget gebruiken voor opleiding en revitalisering van de oudere werknemers zelf. Maar wat kunt u doen?
 - ◆ Begin vanaf een jaar of vijftig met loopbaangesprekken en individuele begeleiding gericht op het verloop van de carrière tot het pensioen.
 - ◆ Laat oudere werknemers deelnemen aan specifieke ontwikkeltrajecten waar ze worden gestimuleerd hun eigen verantwoordelijkheid te nemen en waar ze hun eigen carrière richting geven.
 - ◆ Beoordeel oudere werknemers niet alleen op vaardigheden, maar breng naar boven wat ze nog méér kunnen. Waar ligt hun passie? Waar zijn ze echt goed in? Maak persoonlijke ontwikkelplannen met toekomstperspectief.
 - ◆ Breng het besef bij dat hun carrière ook bij een andere werkgever voortgezet zou kunnen worden. Dat, als het bij u niet meer gaat, ze andere opties moeten hebben gecreëerd. Stimuleer ze constant in het denken over mogelijkheden naast hun huidige baan.
 - ◆ Verbeter de dialoog tussen leidinggevend en oudere werknemers. Spreek wederzijdse verwachtingen uit en laat ze hun toekomst vormgeven. Vertel ze tijdig als er iets moet veranderen.
 - ◆ Betrek ze in reorganisaties. Oudere werknemers kunnen een stootje hebben. Sterker nog, ze moeten geprikkeld worden en meedoen. Niemand wil 'vast' komen te zitten of zich overbodig voelen.
 - ◆ Verplaats ze. Horizontaal, diagonaal, omhoog of omlaag. Maak demotie bespreekbaar en begeleidt ze daarin, want gezichtsverlies is vaak een groter struikelblok dan arbeidsvoorwaarden. Kijk naar flexibele contracten waardoor de overgang van werk naar pensioen geleidelijk verloopt.
- Werk aan verbetering van de beeldvorming. Hoe u dat moet doen? Begin met training voor direct leidinggevend en P&O. Stuur ze naar speciale cursussen die de meerwaarde van oudere werknemers inzichtelijk maken en waar leidinggevend worden geïnspireerd en handreikingen krijgen om oudere werknemers te begeleiden in de 2de helft van hun carrière.

Bewaken

Al met al doet u er goed aan het potentieel van uw oudere werknemers goed te waarderen en te bewaken. Ze hebben de benodigde ervaring en mentaliteit. U moet er voor zorgen dat u ze niet onnodig spaart en blijft investeren in begeleiding en ontwikkeling zodat ze net zo 'bij' zijn als bij het begin van de carrière.

*Fried Le Poole en Willem Peeters zijn partners bij adviesbureau 50+ Carrière,
www.50pluscarriere.nl.*