

Achterstelling van ouderen op de arbeidsmarkt is een kwestie van arbeidsorganisatie

JOOP ZINSMEISTER

Oudere werknemers worden gezien als de categorie werknemers die in de beeldvorming over leeftijd afwijkt van de normaliteit in sociologische en economische zin. Zij krijgen van vele werkgevers het stempel van verlies aan capaciteiten, worden geconfronteerd met processen van uitsluiting en worden vooral op de arbeidsmarkt als homogene categorie benaderd. Opmerkelijk omdat deze categorie grote verschillen laat zien: naast een divers verlies aan capaciteiten ook een diverse groei van verrijkte vermogens. Daarmee kunnen 'oudere werknemers' zich ontwikkelen, mits de werksituatie dat niet verhindert.

Vakmanschap

Oudere werknemers hebben behoefte aan zinvolle arbeid. En juist daar schort het aan. De gangbare inrichting van de werkplek en het beleid van arbeidsorganisaties maakt dat oudere werknemers hun vermogens daar nauwelijks kunnen inzetten. Oudere werknemers zijn ervaren, willen graag hun vakmanschap inzetten voor de organisatie en hebben daarvoor behoefte aan een zekere autonomie. Maar daar is de aansturing meestal niet op gebaseerd: in steeds meer sectoren wordt gewerkt met protocollen, keurmerken, rapportages enzovoort. Iedereen heeft het razend druk met het uitvoeren van de regels, en krijgt daardoor minder tijd voor het uitoefenen van een vak. Het komt voor dat het beste wat de oudere, ervaren werknemers nog voor elkaar krijgen – cynisch genoeg – is dat zij genoeg ruimte weten te creëren om de regels te ontduiken, hun werk te doen zoals zij vinden dat het gedaan moet worden, en dat te maskeren.

Beeldvorming

Disfunctioneren en teruglopende arbeidsproductiviteit bij ouderen is niet het gevolg van lichamelijk falen en overbelasting, maar veeleer van een gebrek aan uitdaging, autonomie en een gebrek aan inzicht bij werkgevers in de drijfveren en leervermogens van oudere werknemers. De beelden over oudere werknemers, die de maatschappelijke normaliteit vormen, zijn hardnekkig en maken het niet gemakkelijk voor de huidige oudere werknemers om met hun arbeidsvermogen een inkomen te verdienen. Ouderen ontwikkelen capaciteiten waar de werkgevers te weinig raad mee weten. Maar ze kunnen heel veel baat hebben bij die capaciteiten! Dat vraagt om nieuwe rollen en beelden over de oudere werknemers en een nieuwe vormgeving van arbeidsorganisaties.

De normwerknemer

In mijn contacten met allerlei werkgevers ben ik gewoon om de vraag te stellen wat voor hen

de ideale werknemer is. Soms met wat trekken, komt daar meestal een volgend soort antwoord op: man, hoogopgeleid, jong (25-35 jaar), flexibel inzetbaar, altijd beschikbaar, autochtoon. Sommige werkgevers vertonen bij beantwoording van mijn vraag enige schroom, de meeste niet. Hun beeld van de ideale werknemer bevestigt de onderzoeksresultaten van TNO en het CPB (zie bijvoorbeeld voor een gedegen analyse Dhondt & Kwakkelstein, 2004; Andriessen, Fernee, & Wittebrood, 2014). Iedere werknemer die afwijkt van deze normwerknemer, zoals de oudere werknemer, staat op de arbeidsmarkt op achterstand.

Iedereen is gelijk

Onder het devies 'gelijke monniken, gelijke kappen' worden oudere werknemers afgemeten aan het normbeeld en dienovereenkomstig behandeld. Er wordt voorbij gegaan aan de eigenheid van oudere werknemers. Een betere benutting van hun menselijk kapitaal begint met het fundamenteel doordenken van de veronderstellingen waarop het huidige beleid berust en die de bron vormen van hardnekkige stereotypen van oudere werknemers bij werkgevers (overigens niet alleen bij hen). Misschien is de belangrijkste tekortkoming van het opkomende duurzame inzetbaarheidsbeleid dat de pleitbezorgers uitgaan van het deficiëntiedenken. Dat is de premisse die in allerlei toonaarden bezongen wordt: bij het ouder worden vindt een onvermijdelijke achteruitgang van het prestatievermogen plaats, dus: teruglopende productiviteit. Dat strekt zich ook uit tot de leerprestaties: met het ouder worden zou ook het leervermogen teruglopen, waardoor scholing van oudere werknemers te weinig rendement oplevert.

Verrijkte vermogens

Dit deficiëntiedenken berust op vooroordelen; het is in strijd met psychologische, gerontologische en sociologische inzichten en is niet te handhaven in het licht van recent onderzoek. Het valt niet te ontkennen dat bij het ouder worden bepaalde fysieke en mentale capaciteiten achteruitgaan. Maar uit de on-

derzoeken komt ook naar voren dat bij het ouder worden andere vermogens toenemen: vermogens om met complexiteit om te gaan, om van de eigen ervaringen te leren en op deze wijze initiatieven te nemen tot het ontwerpen en realiseren van situaties die als zin- nig worden ervaren. Deze 'verrijkte' vermogens komen tot uiting in capaciteiten zoals scherpzinnigheid, vermogen tot overwegen, redeneren, begrip van het geheel, verbaal be- grip, zingeving aan het leven, verantwoorde- lijkheid voor het werk, loyaliteit aan de werk- gever, ervaring en motivatie om te leren. Het proces van ouder worden kent echter ook een gedifferentieerd verloop, hetgeen betekent dat de verschillen tussen oudere werknemers groot zijn (zie voor een samenvatting Zins- meister, 2012: blz. 23 e.v.).

Illustratief is het door psychologen reeds geruime tijd gemaakte onderscheid tussen vloeiende en gekristalliseerde intelligentie. Het vermogen tot abstract denken en de snelheid van de denkprocessen nemen bij het ou- der worden geleidelijk af (de vloeiende intelli- gentie). Het betreft een achteruitgang in mentale snelheid, ruimtelijk-visuele vermo- gens en het snel kunnen leggen van verban- den. Daarentegen neemt het aspect van intel- ligentie dat afhankelijk is van ervaring toe. De achteruitgang in mentale snelheid wordt ge- compenseerd door vastgelegde kennis en er- varing, de gekristalliseerde intelligentie, een ontwikkeling die tot op late leeftijd (boven de 70 jaar) kan doorgaan. Met het ouder worden zijn mensen beter in staat tot snelle herken- ning en beoordeling van situaties en kunnen zij eerder opgedane kennis en ervaring effici- ent toepassen. De uitvoering van bekende ta- ken kost op latere leeftijd daardoor minder energie dan op jongere leeftijd. Het wordt ook wel vakmanschap genoemd. Onderzoek onder luchtverkeersleiders (Nunes & Kramer, 2009) ondersteunt deze denkbeelden, wat weer verder wordt ondersteund door onder- zoek naar de werking van gekristalliseerde in- telligentie (Li, Baldassi, Johnson & Weber, 2013). Scholing en vormgeving van werk van oudere werknemers dient aan te sluiten bij deze inzichten.

Beleid

Zowel in de markt- als de collectieve sector blijkt dat de meeste beleidsmaatregelen betreffende oudere werknemers nog steeds in een ‘ontziebeleid’ passen. Maatregelen gericht op scholing en ontwikkeling van oudere werknemers zijn schaars. Erkenning van de specifieke kwaliteiten van oudere werknemers en maatregelen om deze verder te ontwikkelen vallen slechts bij enkele arbeidsorganisaties waar te nemen in sectoren waar een tekort aan vakmensen bestaat en vacatures moeilijk te vervullen zijn (bouw, zorg, welzijn, techniek). Het aantrekken van oudere werknemers is zelfs bij verwachte personeelstekorten niet of nauwelijks aan de orde. Uit de werkgeversonderzoeken van het NIDI blijkt telkens weer dat zelfs in tijden van schaarste slechts 10 procent van de werkgevers overweegt om ouderen aan te nemen (Van Dalen, Henkens, Conen & Schippers, 2012). De meest voorkomende beleidsoriëntatie is negeren van de speciale situatie van oudere werknemers, vaak gevolgd door uitsluiting (en stimulering van de uitstroom). Met de wijziging van het nauwelijks van de grond gekomen leeftijdsbewuste personeelsbeleid in een duurzaam inzetbaarheidsbeleid verdwijnen nu de laatste ontzienmaatregelen uit de cao's. Afbouw van de ontzienmaatregelen biedt mogelijkheden voor demotie of ontslag voor oudere werknemers die in negatieve zin afwijken van de normwerknemer. Ouderen krijgen het stempel “versleten” en worden weggezet als kostenpost. Passende investeringen in hun verworven arbeidsvermogens blijven achterwege. Zo wordt de deur naar vroegtijdig vertrek opengezet.

De kostenbaten logica

Veel werkgevers gaan mee met algemene ontwikkelingen als individualisering en rationalisering, en stellen de winst centraal. Ze hantieren een “low pay, low skill” strategie of een beleid dat gericht is op rendement en kostenreductie op de korte termijn. Ze gaan mee met algemene ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de arbeidsverhoudingen en organisatieontwikkelingen. Afname van arbeidsver-

mogens van oudere werknemers wordt als vanzelfsprekend verondersteld. Vanwege relatief veel vreemd (flexibel) personeel treedt verzakelijking op in de arbeidsorganisatie. De arbeidsrelatie kenmerkt zich steeds meer als een financiële transactie gepaard aan een strakke prestatiecontrole, waarbij autonomie wordt ingeperkt. Er is weinig aandacht voor vakmanschap. Als scholing plaatsvindt, is deze vooral technisch instrumenteel gericht.

Een lange termijn perspectief

Oudere werknemers gedijen juist in arbeidsorganisaties waar vertrouwen wordt gesteld in hun vakmanschap. Daarbij gaat het niet louter om hun vakkennis, maar om het op jarenlange ervaring gebaseerde vermogen om situaties te overzien, initiatieven te nemen, behoeften van klanten en cliënten te onderkennen, zelfstandig problemen op te lossen die zich bij de uitoefening van de functies voordoen, etcetera. Vanuit een positieve houding tegenover hun vermogen om te leren, dat wil zeggen, nieuwe inzichten in hun beroepspraktijk te integreren, moet er geïnvesteerd worden in de ontwikkeling van hun kennis en vaardigheden op een bij hen passende manier.

Zo ontstaan idealiter nieuwe rollen voor oudere werknemers waarin hun ‘verrijkte’ vermogens tot hun recht kunnen komen, en kennis en ervaring worden overgedragen. Voorbeelden zijn de rol van coach, leermeester en meewerkend voorman. Bij de opbouw van teams wordt er dan gestreefd naar een qua leeftijd gemengde samenstelling, zodat jongeren hun voordeel kunnen doen met de ervaring en het inzicht van de oudere werknemers terwijl de ouderen kunnen profiteren van de nieuwe kennis waarover jongeren beschikken. Zulke teams krijgen de bevoegdheid om werkzaamheden te verdelen en naar eigen inzicht te verrichten. Ruime regel- en samenwerkingsmogelijkheden zijn kenmerkend voor de functies van oudere werknemers.

Nieuwe arbeidsorganisatie

In de nieuwe arbeidsorganisatie streeft de werkgever naar een langdurige relatie met de oudere werknemers waardoor het vakman-

schap zich verder kan ontwikkelen en de toewijding aan de organisatie wordt versterkt. Oudere werknemers worden niet vervangen door flexkrachten, vroegtijdig vertrek wordt niet aangemoedigd. De implicatie voor de arbeidsrelatie is dat de leidinggevende bevoegdheden delegeert en de oudere werknemers de ruimte geeft om hun taken naar bevind van zaken uit te voeren. Een controlerende stijl maakt plaats voor een manier van leidinggeven die gericht is op stimuleren en faciliteren – en op loslaten van de wens om het gedrag van werknemers tot in de puntjes te beheersen. Leidinggevendens krijgen op hun beurt van hun superieuren daarvoor de ruimte, zodat samenwerking het zwaartepunt wordt van de arbeidsrelatie.

Zo'n scenario is natuurlijk niet van de ene dag op de andere te realiseren. Het vereist een organisatiebeleid met een langetermijnperspectief gericht op kwaliteit van mensen, maar ook van producten en dienstverlening. Een beleid dat niet past bij werkgevers die gericht zijn op rendement en kostenreductie op de korte termijn. Het vereist werkgevers die de continuïteit van het bedrijf centraal stellen, een eigen koers varen ten aanzien van de algemene ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de arbeidsverhoudingen en organisatieontwikkelingen.

De praktijk is weerbarstig

Arbeidsorganisaties die in het verleden prijzen hebben gewonnen met hun oudere werknemersbeleid bleken in de praktijk vooral aan “window dressing” te doen. De “low pay, low skill” strategie is vrij algemeen geaccepteerd en wordt op bedrijfskunde opleidingen als juiste gedoecerd.

Een bouwbedrijf poogt zich te organiseren, zoals ik hierboven schets, maar moet steeds vaker werk aannemen waarin de kwaliteiten van de vakmensen niet tot uiting kunnen komen. Een ander bouwbedrijf streeft hetzelfde na, maar kan het niet meer waarmaken vanwege de voortdurend toenemende externe druk op de kosten en regelgeving, zoals de ophanden zijnde privatisering van de controle op de bouwprojecten. Deze bedrijven

hebben voor mij model gestaan om het bovenstaande toekomstscenario te schetsen. In de praktijk worden ze steeds meer meegezogen in een kortetermijnperspectief.

De bezuinigingen op zorginstellingen zijn in verregaande mate ten koste gegaan van de arbeidsomstandigheden, waardoor ook daar de lichtende voorbeelden zijn verdampt. Bij een groot industrieel bedrijf bestond een redelijk goed oudere werknemers beleid, maar door internationale overnames is het een doorlopend gevecht tegen de kostenreductiestrategie die in de verschillende vestigingen door ingevlogen managers wordt gehanteerd. Zoals HRM-adviseurs aldaar het mij uitleggen, betreft dit managers die in een half jaar of een jaar de beoogde kostenreductie moeten bewerkstelligen. Lukt dat dan mogen ze blijven, anders liggen ze eruit. Deze strategie gaat ten koste van de arbeidsomstandigheden. De gemakkelijkste kostenbesparingen zijn te vinden in ontslag (van met name de oudere werknemers), wat in de vestigingen leidt tot een permanente onderbezetting en veel ingeleend personeel.

Tien jaar terug hadden deze bedrijven tot lichtend voorbeeld kunnen dienen, maar externe druk maakt dat zij steeds minder ruimte hebben om een eigen van de algemene ontwikkelingen afwijkend beleid te voeren. De eerste resultaten van nog lopend onderzoek naar de ervaringen van oudere werknemers bij grote arbeidsorganisaties in de regio Amsterdam zijn dat een duurzaam inzetbaarheidsbeleid in de praktijk wordt gebruikt om het bestaande ouderenbeleid gericht op preventie en bij oudere werknemers passende ontwikkeling af te schaffen of in te perken, waarvoor weinig in de plaats komt. Het past in de lijn van de kostenreducties. In de praktijk wordt nauwelijks invulling gegeven aan duurzame inzetbaarheid, anders dan individuele voorlichting of symptoombestrijding, die goedkoop valt te realiseren. Kortom, het is lastig om op dit moment een arbeidsorganisatie te noemen die tot voorbeeld kan dienen, waar oudere werknemers hun vakmanschap verder kunnen ontwikkelen en met toewijding hun arbeidsvermogens kunnen inzetten.

Literatuur

- Andriessen, I., Fernee, H., & Wittebrood, K. (2014). *Ervaren discriminatie in Nederland*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Dalen, H.P. van, Henkens, C.J.I.M., Conen, W.S. & Schippers, J. (2012). *Dilemma's rond langer doorwerken: Europese werkgevers aan het woord*. Amsterdam: Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen.
- Dhondt, S. & T. Kwakkelstein (2004). *Mythen van de informatiemaatschappij*. Utrecht: Lemma.
- Li, Y., Baldassi, M., Johnson, E. J., & Weber, E. U. (2013). Compensating cognitive capabilities, economic decisions, and aging. *Psychology and Aging*, 28, 595–613. doi:10.1037/a0034172

- Nunes, A & A.F. Kramer (2009). Experience-based mitigation of age-related performance declines: Evidence from air traffic control. *Journal of Experimental Psychology* 15(1), p. 12-24.
- Zinsmeister, J. H.G. (2012). *Oud is wijs genoeg. Een studie naar de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers*. Proefschrift. Amsterdam: Carem.

Over de auteur

Dr. Joop Zinsmeister doet onderzoek bij het lectoraat gedifferentieerd HRM van de Hogeschool Amsterdam en geeft les in onderzoek en (arbeid- en organisatie-)sociologie bij de opleiding HRM van de Hogeschool Amsterdam. Contact: j.h.g.zinsmeister.hva.nl

GESIGNALEERD

Mijn oma is een superheld

Marloes van Loon. Amsterdam/Hasselt: Clavis Uitgeverij, ISBN 978-90-448-3059-0, 26 pagina's, € 16,95.

Een warm en aandoenlijk verhaal over een lieve kleindochter en een oma met de ziekte van Alzheimer. Suus en oma beleven samen de grootste avonturen. Het allerliefst spelen ze superheld. Maar oma vergeet steeds vaker dingen. Als oma vertelt dat ze haar geheugen lijkt kwijt te raken, besluit Suus dat ze het terug gaat vinden. Voor iedereen vanaf 4 jaar.

