

Opinie

55 and still alive!

In deze bijdrage staan we stil bij het fysiek ouder worden van werknemers, belichten we de vooroordelen over ouderen, beschrijven we de leermogelijkheden van vijftigplussers en geven we weer welke maatregelen, op het terrein van HRD, helpen bij het verzilveren van ouderen in organisaties.

ARTIKEL

Marjolein van Loon en Zjev van Dun



Door veranderingen in de bevolkingssamenstelling treedt er vergrijzing (meer ouderen) en ontgroening (minder jongeren) van de beroepsbevolking op. De levensverwachting stijgt. Betaalbare zorg vraagt om een toename van de periode waarin gewerkt wordt. Dit betekent grote ingrepen en een reeks complexe maatregelen binnen bedrijven. Er is een belangrijke rol voor de HRD'er om de consequenties voor het leer- en ontwikkelingsbeleid in kaart te brengen en passende interventies te doen. Alleen leer- en ontwikkelingsbeleid analyseren is onvoldoende. Ook aanpassingen aan andere onderdelen van het HRD-beleid zijn gewenst. Het werving- en selectiebeleid, de inrichting van werkomgevingen en loopbaanontwikkeling moet aangepakt worden.



Fysiek ouder worden: wat gebeurt er?

De aanstaande verschuiving naar meer oudere werknemers (ook veel 55+-ers) die langer werken, van baan veranderen en hun ervaring op een nieuwe manier willen inzetten, stelt bedrijven voor een grote uitdaging. De werkomgeving vraagt om veranderingen omdat oudere werknemers teruggaan in bepaalde vermogens en sterker worden in andere vermogens. Optimale inzet van sterkten in de latere levensfasen is gewenst. Tegelijkertijd is het noodzakelijk om vermogens die minder worden, te compenseren. Dat ouderen achteruit gaan in visueel vermogen en het gehoor is meestal wel bekend. Maar ook het kortetermijn-, het langetermijngeheugen en de psychomotorische vaardigheden veranderen. Dit kan echter worden gecompenseerd en hoeft niet te leiden tot verminderde productiviteit.

Vooroordelen en mythes over ouderen

'Weet je, ik heb niks tegen die oudjes hoor! Maar als je boven de 45 bent, moet je dit werk ook eigenlijk niet meer willen doen. Ze kunnen het lichamelijk meestal ook niet meer aan, hè. En ik geloof ook dat ze het eigenlijk niet meer willen. De meesten hebben het wel gezien. Nieuwe ontwikkelingen volgen ze ook niet meer. Ze weten vaak niet eens hoe ze een computer aan moeten zetten. En als je even staat te sms-en, kijken ze je aan alsof je van Mars komt. Nee, het zou echt veel beter zijn als ze na hun vijfenveertigste met pensioen gingen. Het is toch te laat

om nog een ander vak te leren en voor de meeste bazen zijn ze gewoon te duur. Aan de andere kant zou ik ze missen. Ze hebben soms handige oplossingen. Maar uiteindelijk kom ik er ook zonder hen wel uit, hoor!'

Maikel, machinebankwerker, 19 jaar

Natuurlijk is Maikel hier een fictieve figuur maar hij geeft wel een aantal hardnekkige vooroordelen weer. Ongegronde meningen deels gebaseerd op stille overtuigingen.

Vooroordeel 1: 'Ze willen niet werken'

Oudere werknemers willen niet langer werken. En inderdaad raken veel werknemers boven de vijftig de werklust wat kwijt. Niet omdat ze helemaal niet meer willen maar de inhoud van het werk valt steeds zwaarder. Lang verblijf in hetzelfde werk (fysiek of mentaal) knaagt aan veel werknemers. Opvallend is dat naast het werk of tijdens perioden van werkloosheid andere rollen en taken worden opgepakt (vrijwilligerswerk, zorgtaken e.d.) Het kan dus wel. De vraag die steeds opnieuw gesteld dient te worden. Past het werk nog bij je?

Vooroordeel 2: 'Ze kunnen niet meer leren'

Werknemers boven de veertig volgen steeds minder cursussen en opleidingen. Boven de vijftig doet vrijwel niemand meer een niveauverhogende opleiding. Dit is vooral zo bij medewerkers met weinig initiële opleiding. Lang verblijf in een werkomgeving waarin weinig appèl wordt gedaan op verbeteren en vernieuwen verklaart waarom mensen niet meer leren. Milde en soms grove verwaarlozing van de 'leerspieren' is niet meer acceptabel. De rapportages van de commissie Van Boxtel en Bakker laten zien dat het roer flink om moet als het over leren gaat; leren wordt onderdeel van het arbeidscontract.

Vooroordeel 3: 'Ze willen niet meer veranderen'

Eigenlijk lijkt dit vooroordeel op het teruglopen van het leervermogen. Van belang is om juist ook de nieuwe eisen die aan de organisatie, de functie en het werk worden gesteld te bespreken en inzichtelijk te maken voor ouderen. Thuis zien ze de ontwikkeling van hun kinderen. Mensen kunnen meer dan je denkt.

Vooroordeel 4: 'Ze zijn duur'

Oudere werknemers zijn relatief duur. Hier lijkt Maikel een punt te hebben. Hoe ouder iemand wordt, des te meer gaat hij verdienen. Tegelijkertijd kan iemand die ouder wordt minder productief zijn. Over het algemeen echter brengen oudere werknemers meer

kennis en ervaring in, is hun houding in het werk meer gericht op discipline en kwaliteit en kunnen zij door meer inzicht fouten in het werk voorkomen. Deze kwaliteiten kunnen natuurlijk ook betaald worden. Aan de bel trekken als dit niet meer zo is; tijdig interveniëren is in het belang van werkgever en werknemer.

De thermometer voor het werkvermogen

De afgelopen tijd is er in Nederland in navolging van veel andere landen veel publiciteit geweest rondom het concept Werkvermogen. Het gaat om een door professor Ilmarinen (Finland) ontworpen model dat gebaseerd is op gedegen onderzoek. Met de WAI (WorkAbility-Index) is een vragenlijst beschikbaar gekomen die het werkvermogen van medewerkers helpt vaststellen en de verandering in dat werkvermogen. Het instrument bestaat uit vragen rondom de fysieke en mentale gesteldheid, de kennis en kunde, de motivatie, de werkomgeving en het management. Op www.blikop-werk.nl is informatie opgenomen over dit instrument dat werkgever en werknemer behulpzaam kan zijn bij preventieve acties om het werkvermogen op te bouwen, te behouden en te herstellen.

Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden in latere loopbaanfasen

Men veronderstelt dat ouderen minder bekwaam zijn om nieuwe competenties te verwerven en dat investeren in ouderen niet rendabel is. Daarnaast wordt beweerd dat ouderen over minder zelfvertrouwen beschikken en daarom zijn of haar potentie om te leren en te ontwikkelen in twijfel trekt. Uit onderzoek blijkt dat hoe meer vertrouwen iemand heeft dat hij een taak goed kan uitvoeren, hoe groter de kans is dat iemand de taak gaat uitvoeren. Dit zou er op kunnen wijzen dat het versterken van dit zelfvertrouwen belangrijk is om oudere werknemers te stimuleren zich te ontwikkelen.

Ook bestaat er twijfel in hoeverre de oudere werknemer beschikt over het vermogen om nog nieuwe competenties te verwerven. Thijssen (1996) verklaart het leervermogen van ouderen op basis van de 'ervaringsconcentratie theorie'. Kortweg houdt dit in dat door de jaren heen de hoeveelheid aan ervaringen toeneemt, maar tegelijkertijd de verscheidenheid aan ervaringen afneemt. De kern van deze gedachtegang is dat leeftijd niet het leervermogen van de oudere werknemer bepaalt, maar dat dit veel meer te maken heeft met het snel kunnen vergaren van nieuwe kennis en

kunde op basis van uiteenlopende werkervaringen. De organisatie kan op dit punt bijdragen aan de verscheidenheid aan ervaringen. Zij kan verantwoordelijkheid nemen in de loopbaanontwikkeling van haar werknemers. De oplossing kan liggen in een transitie naar andere functies of taken. Uitgaande van de leerkenmerken van ouderen is het zeer wenselijk om leren in de praktijk te organiseren.

Figuur 1 geeft een beschrijving van een aantal factoren die het leren en ontwikkelen van oudere werknemers beïnvloeden.

De factoren van het model zijn niet onveranderbaar maar te beïnvloeden door de werkgever met als doel het stimuleren van participatiegedrag. Veel ouderen trekken hun leerpotentieel in twijfel, terwijl de werkgever hen juist kan aanmoedigen. Door de opbrengsten van ontwikkelen voor het voetlicht te brengen, het opleidingsbeleid zo te organiseren dat opleiden en ontwikkelen laagdrempelig wordt en past bij leerkenmerken van ouderen kan de werkgever het ontwikkelingsgedrag van oudere werknemers vergroten. Het opleidingsbeleid vraagt om inbedding in de bedrijfsvoering; opleiden en ontwikkelen moet gekoppeld zijn met de bedrijfsstrategie en gemanaged worden. Daarnaast kunnen de werkgever en manager een positieve bijdrage leveren aan participatie van ouderen aan ontwikkelactiviteiten.

Tot slot

Vanuit de organisatie moeten er initiatieven genomen worden die er op gericht zijn ouderen tevreden, competent en rendabel voor de organisatie te behouden. Als organisatie dienen we ons bewust te zijn van onze vooroordelen en ouderen in te zetten op die kwaliteiten die bij ze passen. Het scholingsbeleid moet plaatsmaken voor ontwikkelingsbeleid waarin het verwerven van nieuwe competenties gericht is op een blijvende inzetbaarheid en loopbaanontwikkeling van de werknemer. Breed inzetbare werknemers dragen immers bij aan de flexibiliteit van de organisatie en daarnaast zorgt dit voor een vergrote employability van de werknemer zelf. Om meer zicht te krijgen op de kwaliteiten van onze oudere werknemers zijn er tools voor handen die een HRD-adviseur en een werknemer inzicht geeft in de mogelijkheden voor blijvende inzet (zie ook publicatie *Ja, zo kan ik het ook!*). Laten we de kwaliteiten van onze ouderen waarderen en inzetten om hen effectief tot aan het pensioen aan het werk te houden, want zij hebben nog veel te bieden!



Figuur 1. Model voor het stimuleren van participatiegedrag aan leer- en ontwikkelactiviteiten door de werkgever

Drs. ing. Zjev van Dun (1946) is als senior consultant betrokken bij landelijke innovatieprojecten in zeer verschillende bedrijfstakken. Hij is werkzaam voor projecten op het terrein van intra- en intersectoraal loopbaanbeleid en leeftijdsfasenbewust personeelsbeleid. **MSc. Marjolein van Loon (1983)** is onderwijskundig consultant bij CINOP. Haar expertise ligt bij het ontwerpen en ontwikkelen van opleidingen ten behoeve van de professionalisering van werknemers.

Bronnen

- Commissie Arbeidsparticipatie (2008). *Naar een toekomst die werkt*. Rotterdam: SZW.
- Denktank Leren & Werken (2009). *Tijd voor ontwikkeling: advies van de Denktank Leren en Werken over het stimuleren van een leven lang leren in Nederland*. Den Haag: SZW
- Dun van, Z. & IJsenbrant, P. (2005) *En ... nog steeds aan het werk?* www.cinop.nl
- Dun van Z. & IJsenbrant, P. (2007) *Ja, zo kan ik het ook!: vitaal blijven in het werk*. www.cinop.nl
- Loon van, M.J.A.L. (2009). *Laagopgeleide ouderen stimuleren. Scholingsparticipatie van laagopgeleide ouderen*. 's-Hertogenbosch: CINOP
- Thijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.