

Hoe ouderen actief te houden? Wegversperring

(Jansen, P.G.W. & Lange, A., de. (2005). Geblokkeerd. Hoe ouderen actief te houden? Personeelbeleid, nr.5 (mei), 54-57)

Ouderen moeten aan het werk, zegt het kabinet, en iedereen zingt mee in dit refrein. Maar niemand die weet hoe het moet. Bij de borreltafel regent het oplossingen, van het korten van salaris van ouderen tot het afschaffen van de Aow. De meeste van deze oplossingen zijn ongefundeerd. Aan de faculteit der Economische Wetenschappen en bedrijfswetenschappen van de Vrije Universiteit Amsterdam proberen wetenschappers te achterhalen welke blokkades de grijze motor in de weg staan.

Tekst Paul Jansen en Annet de Lange, Vrije Universiteit

Tot een paar jaar was er geen praktische noodzaak individuele keuzeprocessen en verschillen met betrekking tot langer doorwerken te begrijpen. Wie wilde blijven werken tot de pensioengerechtigde leeftijd was van harte welkom. Wie er uit wilde stappen, kon dat ook probleemloos doen. Maar die keuzevrijheid is weg. Nu iedereen een leven lang door moet leren en werken, zijn degenen die dat niet willen of kunnen een probleem geworden. Er is een daarmee praktische aanleiding ontstaan voor een bedrijfspsychologische benadering waarin individuele verschillen tussen mensen centraal staan. Hoe kunnen degenen die incompetent zijn of zich niet verbonden voelen met wat ze doen, gestimuleerd worden langer door te werken? Hoe moeten organisaties omgaan met vergrijzing en hoe kan de oudere werknemer gemotiveerd worden diens inzetbaarheid en competenties te vergroten?

Het kernwoord hierbij is *balansarbeid*. Werken betekent in onze maatschappij voortdurend balanceren tussen opdrachten en verplichtingen enerzijds en tussen anderzijds de beschikbare en noodzakelijke vaardigheden om aan alle eisen te voldoen. Maar het is ook balanceren tussen waarden (datgene wat men belangrijk vindt) en wat arbeidsorganisaties in dat opzicht te bieden hebben. Werken betekent voortdurend balanceren tussen opgedragen taken en persoonlijke competenties, tussen werkwaarden en persoonlijke voorkeuren. Sommige werknemers zijn prima in staat op deze evenwichtsbalk te balanceren, terwijl anderen gaan wankelen of zelfs vallen. Onbalans hierin ontstaat tussen een mismatch tussen wat mensen willen tussen wat zij moeten. De vraag is dan hoe deze onbalans weer hersteld moet worden. Het instrument van trainen wordt vaak aangehaald, maar daarmee kunnen werknemers wel hun vaardigheden verbeteren, maar het is de vraag of hiermee ook affiniteit en belangstelling kan worden bijgebracht. Wat te doen bijvoorbeeld met een adjunct directeur p&o die al vijf jaar zijn functie zonder enthousiasme bekleedt en dat vermoedelijk nog jarenlang zal moeten blijven doen? Is dit zijn of haar eigen probleem ('*Dan máák je het maar leuk!* ')? En kan de werkgever voor het opnieuw in balans brengen dezelfde methodes gebruiken voor oudere en jongere werknemers?

Op het moment dat ouderen moeten blijven werken in plaats van vervroegd uit te treden, hebben zij in de organisatie op papier weer een toekomst. Maar zij moeten deze toekomst wel ervaren als een hanteerbare uitdaging. Als dat perspectief er niet is, valt niet te verwachten dat ouderen erg productief zullen zijn. Uit eerder onderzoek blijkt dat werknemers ouder dan 45 jaar minder efficiënt leren en bovendien minder gemotiveerd zijn om aan trainingen deel te nemen. Oudere werknemers blijken bovendien minder mobiel te zijn. De vraag is waaraan dat ligt. Hebben zij geen zin meer in werken, zien zij er de zin niet van in omdat organisaties en maatschappelijke context oud associëren met pre-vut en achteruitgang?

Bedrijfsbeleid is vaak niet gericht op vergroten van inzetbaarheid van het oudere personeel door de juiste mix van werkverbreding en competentievergroting. Bij bijscholing vallen oudere werknemers dan ook vaak buiten de boot. In de huidige kenniseconomie is de oudere werknemer echter wel genoodzaakt nieuwe vaardigheden te blijven aanleren. Bij alsmatig toenemende werklust en snelle technologische ontwikkelingen slaat dan al snel de balans door naar een permanent gevoel van incompetentie. In het gunstigste geval is de medewerker in staat de taaklast naar verhouding te verminderen.

Maar deze gestage terugtrekking en verkleining van de werkhorizon gaat op den duur fout. Werkgevers zijn daarom over het algemeen ook niet gemotiveerd om oudere werknemers aan te nemen of tot hun 65^e aan te houden. Terwijl de oudere werknemer, in de juiste condities, net zo goed presteert als de jongere werknemer en bovendien meer arbeidstevredenheid heeft.

Iemands motivatie om te leren wordt voorspeld door factoren als persoonlijkheid, opleiding, thuissituatie, lange termijn doelen ('Wat wil ik nog bereiken?') en psychosociale werkkenmerken. Werkgevers kunnen de leermotivatie van oudere werknemers vooral beïnvloeden door aanpassen en optimaliseren van de werkomgeving. Een nog nader uit te zoeken vermoeden is dat juist niet vermindering van werkdruk maar doordachte vergroting van de andere kant van de balans: competenties, regelmogelijkheden en sociale steun van collega's en supervisors, de beste manier is oudere werknemers te reactiveren. Meer te doen krijgen en meer leren gaan hand in hand. Uit eerder onderzoek is bijvoorbeeld gebleken dat trainingsopbrengsten hoger zijn wanneer de oudere werknemer beloond wordt door managers en collega's, vooral door collega's die ouder zijn en meer status hebben. Op de Vrije Universiteit wordt in veldonderzoek deze *activatie-hypothese* nader onderzocht. Een belangrijke additionele vraag daarbij is: Wat is het effect van balansarbeid op de organisatieprestatie, dat wil zeggen op de productiviteit, flexibiliteit (leervermogen) en legitimiteit (maatschappelijke acceptatie) van de organisatie?

Een andere nader uit te zoeken manier om medewerkers te reactiveren is het verschijnsel van de *tweede loopbaan*. Na een loopbaan in bijvoorbeeld accountancy gaat de werknemer rond het 45e jaar opnieuw, maar korter en deels naast het werk studeren om een tweede carrière te beginnen in een ander veld. De werknemer wordt bijvoorbeeld leraar Frans. De voordelen van deze vormgeving van het arbeidsleven zijn: fris blijven tot pensioen, andere leeftijdsopbouw in organisaties, flexibel mee bewegen met de arbeidsvraag, stimulans voor vrouwen om na het actieve moederschap nog een echte carrière te maken, minder groot gat tussen salaris en prestatie bij oudere werknemers, stigma van de oudere die alleen maar over is verdwijnt op den duur omdat die weer aan het begin staat van een loopbaan.

De tweede studietijd zou gefinancierd kunnen worden een tijdens de eerste loopbaan opgebouwd tegoed van studiedagen. Er zijn nog veel zaken uit te zoeken en vorm te geven bij de tweede loopbaan, zoals welke wijze van scholing past bij veertig-plussers, die anders zij leren dan jongere werknemers. Ook moet nog duidelijk worden hoe diplomering gebaseerd kan worden op eerder verworven competenties. Het is ook belangrijk om te weten hoe organisaties overtuigd moeten worden van de voordelen van aannemen van junior medewerkers ouder dan 50. Bovendien zal de salariscurve in de tweede loopbaan dezelfde vorm moeten hebben als bij een reguliere carrière om de tweede loopbaan ook bedrijfseconomisch interessant te maken. De teruggang in salaris bij het begin van tweede loopbaan zal dan moeten worden opgevangen door onder meer minder gezinskosten (kinderen zijn de deur uit) en fiscaal gestimuleerd sparen tijdens de eerste loopbaan. Overigens zal er geen sprake zijn van een complete terugval op een startsalaris omdat een oudere werknemer al een aantal werkcompetenties bezit.