

Manuscript voor *Handboek Personeelsmanagement*, 2001, aflevering 15, Samsom, Alphen aan den Rijn, sectie D.I.2.15, pp.1-10]

[Dit artikel werd eerder afgedrukt in de *Gids voor Personeelsmanagement*, januari 1999]

## Afrekenen met leeftijdsbewust personeelsbeleid

Norman Schreiner

*Jarenlang kent Nederland een cultuur van het eerder dan de pensioengerechtigde datum uittreden van de oudere werknemer, via wegvutten' en andere opvangregelingen. Wat gebeurt er, nu is vastgesteld dat vele oudedagsvoorzieningen onbetaalbaar zijn geworden en er zich bovendien een krapte op de arbeidsmarkt manifesteert? Gaan de 55-plussers weer aan het werk? Zo ja, dan liggen er unieke kansen om eindelijk eens gestalte te geven aan een volwassen en realistisch loopbaanbeleid voor een categorie mensen waarvoor eigenlijk nauwelijks beleid bestond, aangezien zij voor het merendeel reeds waren weggevoerd en het voor het schamele restantje 'uitslovers' dus niet de moeite waard was. Ideeën worden aangedragen in welke domeinen de ouder wordende werknemer mogelijksterwijs vooral zinvol voor de organisatie kan worden ingezet.*

Men kan constateren dat - met name in Nederland - gedurende de afgelopen decennia er een tendens is ontstaan menig individu op eerdere leeftijd de loopbaan te laten beëindigen. Zo is de gemiddelde leeftijd waarop mannen uit het arbeidsproces treden gedaald van 65 jaar in 1960 tot 59 jaar in 1995 (Don, 2000). Deze tendens is niet op de laatste plaats medegeïnstigeerd door Nederlands overheidsbeleid. In het midden van de jaren zeventig zag Nederland zich geconfronteerd met een sterk oplopende werkloosheid onder de jeugdige bevolking. Voor de toenmalige politieke beleidsbeslissers doemde hierbij het schrikbeeld op van lanterfanterende jongeren op straat, met risico's voor sociale onrust. De grote jongerenopstanden in West-Europa tijdens het einde van de jaren zestig lagen nog vers in het geheugen. De Nederlandse regering koos voor een beleid van substitutie van rijp door groen : zij stimuleerde de oudere werknemer uit te treden, om zo plaats te maken voor de jongere.

De teerling was daarmee geworpen. Regelingen voor vervroegd uittreden - hierna genoemd de vut - werden een prestigieus toonbeeld van altruïstisch burgerschap. In de loop der tijd wist zij in haar kielzog de ouderen die reeds gebruik maakten van bestaande barmhartige regelingen als WAO, WW en wachtgeld ook in deze zin van een afvloeiingslegitimatie te voorzien. Sindsdien heeft zich in de Nederlandse samenleving een volksgevoel ontwikkeld waarin eerder ophouden met werken integraal deel is gaan uitmaken van onze leefcultuur, ja zelfs lijkt te zijn gaan behoren tot het pakket primaire levensbehoeften. Trommel (1995) suggereert dat deze uittredingstrend zelfs structureel van aard wordt. Volgens hem lijkt er te worden gehandeld alsof er een nieuw sociaal recht voor ouderen is ontstaan . Niet zelden lijken doorwerkende buitenbeentjes die zich - om wat voor reden dan ook - wensen te onttrekken aan deze cultuur in het vriendelijkste geval te worden geridiculiseerd, in het onvriendelijkste geval te worden gestigmatiseerd tot de nieuwe asociale der samenleving die de kaas van het brood der jongeren wegsnoepen. In een onderzoek onder 273 leidinggevendenden binnen het Unileverconcern in Nederland constateren Plomp en Henkens (1997) zelfs een niet-positieve houding van de meeste leidinggevendenden wanneer werknemers in groten getale doorwerken na de utgerechtigde leeftijd.

### **Slijtage?**

De veelgehoorde populaire stelling dat mensen na hun vijftigste tekenen van slijtage tonen en een welverdiende rust gegund dient te worden, is in beginsel betuttelend. Volgens Thijssen (1998) stoelt de gedachte dat in de tweede levenshelft met de toenemende leeftijd tevens de gebreken op zowel het geestelijke als lichamelijke front toenemen op diepgewortelde stereotypen. Verwijzend naar

Lehr (1987), blijven volgens hem die stereotypen bij velen toch gehandhaafd, ook bij veel managers die in de dagelijkse praktijk jongere en oudere personeelsleden moeten begeleiden bij hun ontwikkeling. Met verwijzing naar Hendrikse en Schalk (1985), zijn er volgens Pool (1997) in uiteindelijke werkprestaties doorgaans weinig verschillen te zien tussen ouderen en jongeren aangezien de werkstrategieën van ouderen de kracht en inzet van de jongeren compenseren. Uiteraard zijn er mensen voor wie de slijtage dreigt, en voor wie de uittreding een ware opluchting zal zijn na een roerig arbeidzaam leven in de zin van grote fysieke of psychische inspanningen. Er zijn echter ook oudere werknemers aan wie een uittredingsregeling op een of andere manier is opgedrongen, doorgaans kwetsbare mensen die het zinloos achten om te sputteren en dus eieren voor hun geld kiezen na een aanbod dat zij niet kunnen of mogen weigeren. In dit verband suggereert Lindeboom (1999) calculerend gedrag van oudere werknemers. Hij wijst op onderzoeksresultaten van het Centre for Economic Research on Retirement and Ageing die laten zien dat mensen zich sterk laten leiden door financiële prikkels en dat mogelijkheden om te stoppen langs verschillende uittredingsroutes elkaar beïnvloeden. Don (2000) schetst dat de hedendaagse vutregeling meestal zo aantrekkelijk is dat minder dan 10% van de mensen die ervoor in aanmerking komen kiest om door te werken. Voorts is er een categorie potentiële doorwerkers die zich onprettig zou voelen te midden van de schamele laatsten der Mohikanen, en te elfder ure eveneens tot de vut besluit. Belichten wij in dit verband het aspect van het zelfrespect van het individu, dan suggereren Greenhaus, Callanan en Godshalk (2000) dat handhaving van de productiviteit en het zelfbeeld vaak worden belemmerd doordat persoonlijke en maatschappelijke vooroordelen jegens oudere mensen veranderen. Al deze nuancerings hebben zich in menig organisatie laten wegplakken door de algemene sticker leeftijdsbewust personeelsbeleid .

### **Participatiegraad**

Zo leidde de vervutting van onze samenleving tot een spectaculaire daling van de participatiegraad van oudere werknemers. Nederland schaarde zich met deze participatiegraad zelfs onder de laagstscorende landen in de moderne Westerse samenleving (Van Rijsselt & Knipscheer, 1995; Gerrichhausen & Vander Meeren, 1998), en het is niet ondenkbaar dat dit heden ten dage nog zo is. Neemt men daarbij in aanmerking dat enerzijds de gemiddelde jongere langer studeert en anderzijds de gemiddelde oudere een hogere biologische leeftijd bereikt, dan zouden wij volgens Theeuwes (1998) met rasse schreden het moment kunnen naderen dat we (in de volwassen periode van ons leven) evenveel jaren werken en niet werken. Een spectaculaire constatering.

Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP, 2000, p.279-281) laat in zijn Sociaal en Cultureel Rapport 2000 zien dat in 1993 het aandeel werkenden onder de 55-64-jarigen tot een historisch dieptepunt van 24% was gedaald, maar sindsdien is dit percentage weer gestegen tot 31 in 1999. Volgens het SCR blijkt de stijging het sterkst onder mannen tussen 55 en 60 jaar (hun arbeidsdeelname groeide van 57% in 1993 naar 65% in 1999), echter het percentage werkenden onder de mannelijke 60-plussers is niet alleen veel kleiner, maar stijgt ook minder snel (van 17% in 1993 naar 21% in 1999). De onderzoekers constateren dat dit erop duidt 'dat de toename van het aantal werkende ouderen nog weinig te maken heeft met de veranderingen in de vutregelingen, die doorgaans een uittredingsleeftijd van 60 jaar of hoger kennen'. Zij verwachten dan ook dat het effect van de omzetting van de vut in flexibele pensioenregelingen pas de komende jaren geleidelijk zichtbaar worden. Verwijzend naar De Beer en Woittiez (1999) menen zij dat de oorzaak voor de recente stijging in de arbeidsparticipatie van ouderen veeleer gezocht moet worden in een verminderde instroom in de WW en de WAO, zowel onder invloed van beleidswijzigingen (zoals het afschaffen van de ouderenrichtlijn in de WW) als van de gunstige conjunctuur.

Nonaka & Takeuchi (1995) attenderen ons op de bevinding dat de werkelijke kracht van een onderneming zit in de impliciete kennis van de medewerkers, namelijk de kennis, vaardigheden en attitudes opgeslagen in hoofd en handen. De stelselmatige uitdunning van het contingent 55-plussers in menige organisatie leidde niet zelden tot het wegglekken van veel opgebouwde kennis en ervaring en tot situaties van dramatische kwaliteitsdeficiënties veroorzaakt door de afwezigheid van specifieke kwaliteiten van de solide oude rotten in het vak , de traditionele overdragers van het geestelijke erf-

en gedachtegoed van de organisatie aan volgende generaties werknemers. Deze senioren mensen lijken niet zelden in de laatste arbeidzame fase plezier te krijgen in het overdragen van verworven kennis. Een welhaast uniek verschijnsel is dat deze kennisoverdracht gewoonlijk ongeclausuleerd lijkt plaats te vinden. Met een altruïstische inborst, zou men pathetisch kunnen toevoegen.

Het is geen zeldzaam feit dat in menig hedendaagse organisatie de nieuwkomer de kennisoverdracht van de deskundige inwerker ontbeert en te snel in het diepe wordt verondersteld te springen, ondanks allerlei haastige familiarisatieprogramma's door zittende collega's die niet altijd lijken te popelen om de nieuweling geduldig in te werken. Deze collega's - in vele gevallen uit dezelfde leeftijdsgeneratie als de nieuweling - lijken niet zelden opgejaagd door de dagelijkse hectiek van het kortetermijnpresteren, en het is niet uitgesloten dat zij om reden van koestering van de eigen veroverde positie minder geneigd zijn de nieuweling te snel de kneepjes van het vak te leren. Daarnaast kan het zijn dat die hectische druk tevens ontstaat als gevolg van de vutcultuur zelve. Immers, een besef dat men bijvoorbeeld rond het vijfenvijftigste levensjaar wordt geacht terug te treden kan de scope van de dertigers en veertigers in de organisatie vernauwen, en hun drang om het snel te maken verhogen. Dit kan bewuste schakeling naar een hogere versnelling tot gevolg hebben, met voortdurend werken op de toppen van het kunnen. Zoiets kan leiden tot een kwellende paradox in de zelfvervullende profetie: als vuttende vijftiger te zijn afgebrand. Men kan zich dan in ernst afvragen of het hier allemaal om begonnen was. Wat was eigenlijk het doel, wat was eigenlijk het middel? In recent werk zoals dat van Von Bergh (1998) is bezorgdheid te constateren over de hedendaagse hoge werkdruk bij menig dertiger en veertiger.

### **Uittredingsmotieven**

Voor zover na te gaan, is er weinig actuele Nederlandse literatuur over de diepere motieven van de werknemer om voor vervroegde uittreding te kiezen. Von Bergh (1998) heeft interessant onderzoek gedaan naar loopbanen van oudere werknemers. Zij vond in haar steekproef van ruim duizend 45-plussers dat driekwart voor de 62<sup>ste</sup> verjaardag wil uittreden, waarvan ruim de helft al op 59-jarige leeftijd of eerder. Globaal beschouwd zou dit de eerdergenoemde stelling kunnen legitimeren dat mensen het na hun vijfenvijftigste voor gezien wensen te houden. Echter, nadere beschouwing van haar onderzoek plaatst deze bewering naar een ander daglicht. Zij kwam tot de bevinding dat de gewenste uittreedleeftijd hoger is naarmate werknemers een geestelijk lichtere functie hebben, ouder zijn en een lager inkomen, een lagere functie en betere loopbaanperspectieven hebben. Hier lijkt uit af te leiden dat vele oudere werknemers best door willen werken mits het geboden werk minder belastend is. Von Bergh (1998) vond overigens als meest genoemde belastende aspecten lichamelijk zwaar werk en tijdsdruk.

De sjablonen van de huidige jachtige tijd waarin de tempo's van de veranderingen alleen maar lijken toe te nemen, worden kennelijk ontsierd door begrippen als kalmer aan doen en stapjes terug doen. Tegenwoordig beluistert men hier en daar de constatering dat veel hedendaags werk neerkomt op het bedrijven van topsport. Echter, naast verheving van de tempo's lijkt zich een ander verschijnsel voor te doen: dat van de ontpiramidisering, de verkruiemeling van hiërarchische structuren die zich vervolgens clusteren in kleinere tactische eenheden (business units). Vele auteurs bespeuren deze opmerkelijke hedendaagse tendens. Van der Zee (1997) hanteert de metafoor van de overgang van een piramidemodel naar een tentenkamp.

### **Kennisoverdracht**

Het is voor de hand liggend om thans eens in het licht van het voorgaande nader te verkennen in welke soorten functies de oudere werknemer van pas zou kunnen komen en een organisatie zelfs kan versterken.

De eerste variant is inzet in functies waarin aspecten als kennisoverdracht, advisering en motivering centraal staan. Zijn de traditionele hiërarchieën aan het veranderen in tentenkampen, dan zal de blik van de tactische eenheid zich in eerste instantie richten op het te behalen resultaat (de klus die gedaan moet worden) in plaats van op de taakinhoud annex gedetailleerde werkomschrijvingen. In nogal wat

gevallen heeft dit tot gevolg dat het tentenkamp een lossere binding heeft met de moedercentrale dan vroeger toen het zich kon koesteren in de nestwarmte van een bevoogdend centraal bastion. Enerzijds kan dit de slagvaardigheid van de tactische eenheid vergroten, maar anderzijds kan dit gepaard gaan met een gedeeltelijk verlies van haar oordeelvaardigheid. In hoeverre dit plaatsvindt hangt af van de kwaliteit van de teamleider. Echter, in nogal wat gevallen komen de hedendaagse leiders van zulke tactische eenheden voort uit de ploeg zelf. Zij zijn veelal niet veel ouder zijn dan hun teamgenoten, en zij lijken wat betreft maximale inzet als de nijverste voorlieden mee te draaien met hun ploeg.

In het geval dat deze leiders behoefte hebben aan algemene koersbepaling en bezinning, zal vermoedelijk minder dan vroeger kunnen worden teruggevallen op de centrale. Immers, je bent dynamisch, tactisch en stoer bezig, en even bij de chef binnenlopen - zoals gebruikelijk in de oude piramide - kan worden uitgelegd als een testimonium paupertatis. Williams en Paauwe (1999) zien deze decentralisatietendens richting divisie of business-unitniveau zich voortzetten, maar wijzen erop dat tegelijk binnen gedecentraliseerde organisaties de noodzaak wordt erkend om voldoende lijm of sociale olie te ontwikkelen om de veelal concurrerende business-units bijeen te houden. Dat brengt ons dan tot de vraag of die vertrouwde raadgever met de lijm of sociale olie daar feitelijk nog wel zit? Is deze inmiddels al weggevoet? Weliswaar lijkt het plegen van ruggespraak dus niet meer in te zijn, maar dit betekent niet dat de behoefte aan ruggespraak gedoemd is te verdwijnen. Hier komt een domein braak te liggen, waarin zou kunnen worden voorzien door de tentenkampen mentoren ter beschikking stellen. Daarmee wordt geduid op de mentor in haar zuiverste betekenis, die van begeleider, praatpaal, klankbord, docent, inspirator en coach, waarbij de meer ervaren oudere de mindere ervaren jongere - in de woorden van Kram (1985) - leert hoe te navigeren in de wereld van het werk. Aan deze taak zou men kunnen toevoegen: plus de aanmoediging van de uitbouw van het arsenaal vaardigheden en ambities van de jongere minder ervaren, met het doel dat dit leidt tot de vervulling van functies waar specifieke vaardigheden én ambities het beste tot hun recht kunnen komen. De mentor zou hiermee dus ook een in-house loopbaanraadgever kunnen zijn. Uit onderzoek van Allen en Poteet (1999) blijkt dat drie facetten het beste uit de mentorrelatie kunnen worden gehaald: vertrouwen, open communicatie, en het stellen van eisen en verwachtingen. De mentor lijkt de aangewezen persoon-op-afstand voor de aanmoediging van de uitbouw van het arsenaal van vaardigheden en ambities van de minder ervaren nieuwkomer. Plomp en Henkens (1997) maken melding van onderzoek waaruit blijkt dat oudere werknemers bereid zijn een mentorfunctie voor jongere werknemers te vervullen (Henkens, 1996). Onderzoek van Simonetti, Ariss en Martinez (2000) onder managers toont zelfs dat ruim 90% van deze managers bereid is als mentor op te treden. In principe behoort de mentor de tactische eenheid uiteraard vrij te laten in de daadwerkelijke uitvoering van het werk, en het effectief aanvoeren van de eenheid over te laten aan het hoofd van het team. Dit zou niet mogen ontaarden een uitholling van de functie van de reguliere teamleider, doch kan juist leiden een versterking van diens functioneren. Overigens hoeft bij vervulling van een mentoraat niet noodzakelijkerwijs gedacht te worden aan de configuratie van een enkele persoon jegens een individu. Situaties waarin het voor het individu zinvol is dat andere personen, elk met hun eigen specifieke deskundigheid, het co-mentoraat vervullen zijn niet ondenkbaar.

### **Informatievergaring**

De tweede variant is inzet in functies waarin activiteiten als informatievergaring en -ordering op de voorgrond staan. De elektronische revolutie als gevolg van de spectaculaire ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie (ICT) is in volle gang. De wereld internettiseert. Voortdurend wordt er een enorme - soms beangstigende - vloed van feiten en meningen over ons heen gestort. Het Sociaal en Cultureel Rapport 2000 beschrijft in dit verband: 'De opkomst van de informatietechnologie lijkt zelfs het begin van een 'quintaire' sector te kunnen worden, waarin de klant gratis gebruiker wordt van informatie en diensten. Als deze trend zich doorzet, zal niet meer de toegang tot informatie beslissend zijn, maar de selectie uit de overvloed' (SCP, 2000, p.608). Afgezien van het feit dat het steeds ingewikkelder wordt deze informatie bij te houden, lijkt het nog moeilijker om de informatiestroom zodanig te overzien, te kanaliseren, te rubriceren en te interpreteren dat op basis hiervan deugdelijke operationele beslissingen en vooral ook beleidsbeslissingen kunnen worden genomen. Het zittend management bevindt zich in de hectiek van de dag, en het lijkt dan ook niet

verwonderlijk als de taak van het beheerst en gewetensvol ordenen van deze externe informatiestroom zal worden overgelaten aan speciaal daartoe aan te stellen functionarissen die een rijpheid van denken hebben ontwikkeld en die in staat zijn relevante en irrelevante informatie - vooral waardevrij - te scheiden.

### **Beheer en toezicht**

De derde variant is inzet in functies waarin centraal staan aspecten als beheer, toezicht en evaluatie. Hoe dynamisch en hectisch de samenleving ook moge zijn, er zal altijd behoefte blijven aan mensen die - veelal vanuit een positie aan een zijlijn - in staat behoren te zijn een zo goed mogelijk objectief oordeel te vellen en zo nodig strategische en tactische sturing te verschaffen. Hoe meer deze oordeelsvorming stoelt op wijsheid en ervaring, des te beter de kwaliteit van de sturing. Bij beheer en toezicht hoeft men dit alleen te denken aan niveaus als raden van commissarissen of raden van advies, maar ook op niveaus van de werkvloer.

### **Nauwelijks ervaring**

Williams en Schreiner (1996) suggereren dat personeelsfunctionarissen tegenwoordig - gezien de enorme grote toevlucht tot de vut en de WAO - nauwelijks ervaring hebben met beleid jegens oudere werknemers. Mocht het inderdaad zo zijn dat 55-plussers in de toekomst blijven doorwerken, dan is het niet te hopen dat de organisaties weer de oude sjablonen van het stereotiepe loopbaanbeleid uit de kast halen, inhoudende dynamiek en afwisseling tot halverwege het arbeidzame leven (alwaar de medewerker kennelijk een statisch plateau bereikt), waarna de tijd verder wordt uitgezeten. Anders belanden zij weer in die vicieuze cirkel van bezigheden die Van Assen (1998) zo treffend kwalificeert als 'armoede aan leerervaringen en overadaptatie aan eigen routines'.

### **Literatuur**

Allen, T.D. en M.L. Poteet (1999), Developing Effective Mentoring Relationships: Strategies from the Mentor's Viewpoint, *The Career Development Quarterly*, september 1999, Vol.48, pp.59-73.

van Assen, A. (1996), Organisaties niet ingericht op hoogbegaafden, Paper Congres 'Appelleren aan Talent', Universiteit Utrecht, in: Thijssen, J.G.L. (1998), *op. cit.*

de Beer, P. en I. Woittiez (1999), Arbeid. In: SCP (2000), *op. cit.*

von Bergh, M.Y.W. (1998), Loopbanen van oudere werknemers, nu en in toekomst, in: *Loopbaan*, oktober 1998, nr. 2.

Don, H. (2000), Arbeidsmarkt in verandering, *Loopbaan* (Tijdschrift voor loopbaanadviseurs en -begeleiders), jaargang 5, april 2000, nummer 5, pp.2-5.

Greenhaus, J.H., G.A. Callanan en V.M. Godshalk (2000), *Career Management* (3rd edition), The Dryden Press, Harcourt College Publishers, Orlando, Florida.

Hendrikse, A. en R. Schalk (1995), in: Pool, J. (1997), p.31, *op.cit.*

Henkens, K. (1996), in: Plomp, R. en K. Henkens (1997), p. 156, *op. cit.*

Kram, K.E. (1985), *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, Scott Foresman & Co., Glenview, Illinois.

Lehr, U. (1987), *Psychologie des Alters (VI)*, in: Thijssen, J.G.L. (1998), *op.cit.*

Lindeboom, M. (1999), Het arbeidsmarktgedrag van oudere werknemers, *Economenblad*, jaargang 21, nr. 5, 27 oktober 1999.

Nonaka, I. en H. Takeuchi (1995), The Knowledge-creating Company, in: Horn, T.C.M. en C.B.M. Gorter (1998), Wie heeft er belang bij employability, *Gids voor Personeelsmanagement* 1998, nr.12, pp.17-22.

Plomp, R en K. Henkens (1997), De houding van leidinggevenden ten aanzien van vervroegde uittreding van oudere werknemers: een onderzoek bij Unilever Nederland, *Gedrag & Organisatie*, 10<sup>e</sup> jaargang, juni 1997, nr. 3, pp.145-158.

- Pool, J. (1997), Jong beginnen met vitaal ouder worden, *Gids voor Personeelsmanagement* 1997, nr.6, p.29.
- SCP (2000), *Sociaal en Cultureel Rapport 2000*, uitgave Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.
- Simonetti, J.L., S. Ariss en J. Martinez (2000), Met mentoring door het glazen plafond, *HRM-Select/2/2000*, pp.85-101.
- Theeuwes, J.J.M. (1998), De economie van het eendjes voeren, *Economenblad*, 28 oktober 1998, pp. 1-2.
- Thijssen, J.G.L. (1998), Vervlogen Talent? Problemen met talentontwikkeling tijdens een loopbaan, Internetlocatie <http://www.fss.uu.nl/wetfil/97-98/vervlogen.htm>
- Trommel, W. (1995), Een introductie op de studie 'Korter arbeidsleven: de wording van een rationele mythe. Loopbaan, arbeidsmarkt en verzorgingsstaat in neo-institutioneel perspectief', Internetlocatie <http://www.siswo.uva.nl/nieuwsbr/sinoa/sinoal/trommel.html>
- Williams, A.R.T. en N.A.F.M. Schreiner (1996), Gouden Toekomstbeelden, *NOBOL Loopbaangids 1997*, Delwel, Den Haag, pp.25-30.
- Williams, A.R.T. en J. Paauwe (1999), Zeven beleidsvragen voor MD, *Gids voor Personeelsmanagement* 1999, nr.12, pp.17-23.
- van der Zee, H. (1997), *Denken over dienstverlening*, Kluwer, Deventer.