

Oudere werknemers op waarde inschatten, Joop Zinsmeister

Door de vergrijzing van de beroepsbevolking en een toename van de gemiddelde leeftijd in de arbeidsorganisatie ontstaat de behoefte beleid te ontwikkelen rond oudere of ouder wordende werknemers. Beleid willen voeren betekent zo helder mogelijke doelen formuleren. Dat kan door de overeenkomsten tussen werknemers te benoemen en de kalenderleeftijd te gebruiken om de categorie ouderen te duiden. De wet- en regelgeving rond oudere werknemers in het algemeen en de specifieke CAO bepalingen vragen om die helderheid. Het doel van het beleid is dan bijvoorbeeld bescherming bieden aan de oudere werknemers. Het gevolg van dat beleid en daarmee van de categorisering van oudere werknemers is wel dat beeldvorming plaatsvindt en de categorie van de oudere werknemers in tegenstelling tot de ‘normale’ werknemers als kostenpost wordt weggezet. Uit vergelijkende internationale studies (Loretto e.a., 2007; Taylor, 2008) blijkt dat werkgevers een cruciale speler zijn als het gaat om de mogelijkheden voor de deelname van oudere werknemers aan het arbeidsproces. Maar tegelijkertijd vormen de werkgevers een obstakel vanwege de gerichtheid op de korte termijn en het kosten/baten denken in combinatie met een negatieve stereotypering van de oudere werknemers, leidend tot processen van uitsluiting.

Ouder worden louter omschrijven in termen van fysieke en psychologische achteruitgang is eenzijdig en misleidend. Ouder worden betreft processen van achteruitgang én uitsluiting én groei, met in achtneming van een grote gedifferentieerdheid naar mens en arbeidsorganisatie, waarbij beeldvorming een overheersende rol speelt. Deze processen worden sterk beïnvloed door omgevingsvariabelen: de aard van het werk, de aard van het beleid, de economische omgeving van de organisatie, de maatschappelijke en politiek werkelijkheid. Dat betekent dat de beoordeling van oudere werknemers louter en alleen op grond van de kalenderleeftijd niet meer aan de orde kan zijn in het denken over mensen die meer ervaring hebben met werken dan anderen.

Leeftijd is geen betrouwbare indicator om invulling te geven aan een beleid gericht op de inzetbaarheid van ouder wordende werknemers. Een nieuwe manier van kijken naar “oudere werknemers” is nodig om hun inzetbaarheid op haar juiste waarde te kunnen schatten. Drie uitgangspunten zijn daarbij van groot belang (Zie voor een onderbouwing: Zinsmeister, Meerman & Van Hoof, 2009):

- Het proces van ouder worden kent een gedifferentieerd verloop, hetgeen betekent dat de verschillen tussen oudere werknemers groot zijn. Wil het arbeidsvermogen van de oudere werknemers optimaal benutbaar worden, dan dient als vertrekpunt die gedifferentieerdheid ervan te worden geaccepteerd.
- Naast slijtage van het arbeidsvermogen en verlies van capaciteiten, is er ook sprake van ontwikkeling van nieuwe vermogens. De kracht van ouderen ligt in het vermogen 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 zingevend worden ervaren.
- De mate waarin deze vermogens tot ontwikkeling gebracht worden is echter contextgebonden, dat wil zeggen afhankelijk van de inrichting van de werkplek en het beleid van de arbeidsorganisaties. Hierbij doen zich processen van uitsluiting voor waardoor zulke vermogens niet of nauwelijks tot ontwikkeling komen, hetgeen de vooroordelen ten opzichte van oudere werknemers versterkt.

Het is van het grootste belang dat er werkplekken worden geschapen waarin oudere werknemers in overeenstemming met hun arbeidsvermogen kunnen functioneren. Dit vraagt om genuanceerd naar de arbeidsvermogens van de oudere werknemers te kijken en de inzetbaarheid van hun talenten. Het beleid ontdaan van zijn categorale karakter brengt die verscheidenheid in beeld. De oudere werknemers verdienen een individuele benadering, waarin ze op hun unieke eigenschappen worden beoordeeld, maar daartoe moeten ze wel (h)erkend worden in de arbeidsorganisatie. Het ouderenbeleid dat is ontdaan van zijn deficiëntie karakter brengt de groei van nieuwe vermogens in beeld. Het beleid dat is ontdaan van de stereotype beelden laat de groei van nieuwe vermogens zien.

Het zal niet gemakkelijk zijn om de bestaande beelden en praktijken te veranderen. Daarom een pleidooi te beginnen met kleine experimenten, waarin op beperkte schaal kan worden uitgetoond hoe in alle verscheidenheid met de nieuwe gegroeide vermogens van de oudere werknemers invulling kan worden gegeven aan zinvolle arbeid. Zo kan een praktijk van 'good practices' ontstaan, waarin de oudere werknemers als vanzelfsprekend worden ingesloten.

Literatuur:

- Loretto, W., Vickerstaff, S. & White, P. (eds.) (2007). *The Future for Older Workers. New Perspectives*. Bristol: The Policy Press.
- Taylor, P. (ed.) (2008). *Aging Labour Forces. Promises and Prospects*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Zinsmeister, J. Meerman, M. & Van Hoof, J. (2009). De betekenis van ouder worden in de arbeidsorganisatie, 'ouder worden als sociale constructie van leeftijd'. *Tijdschrift voor HRM* 12/2, p. 54–76.