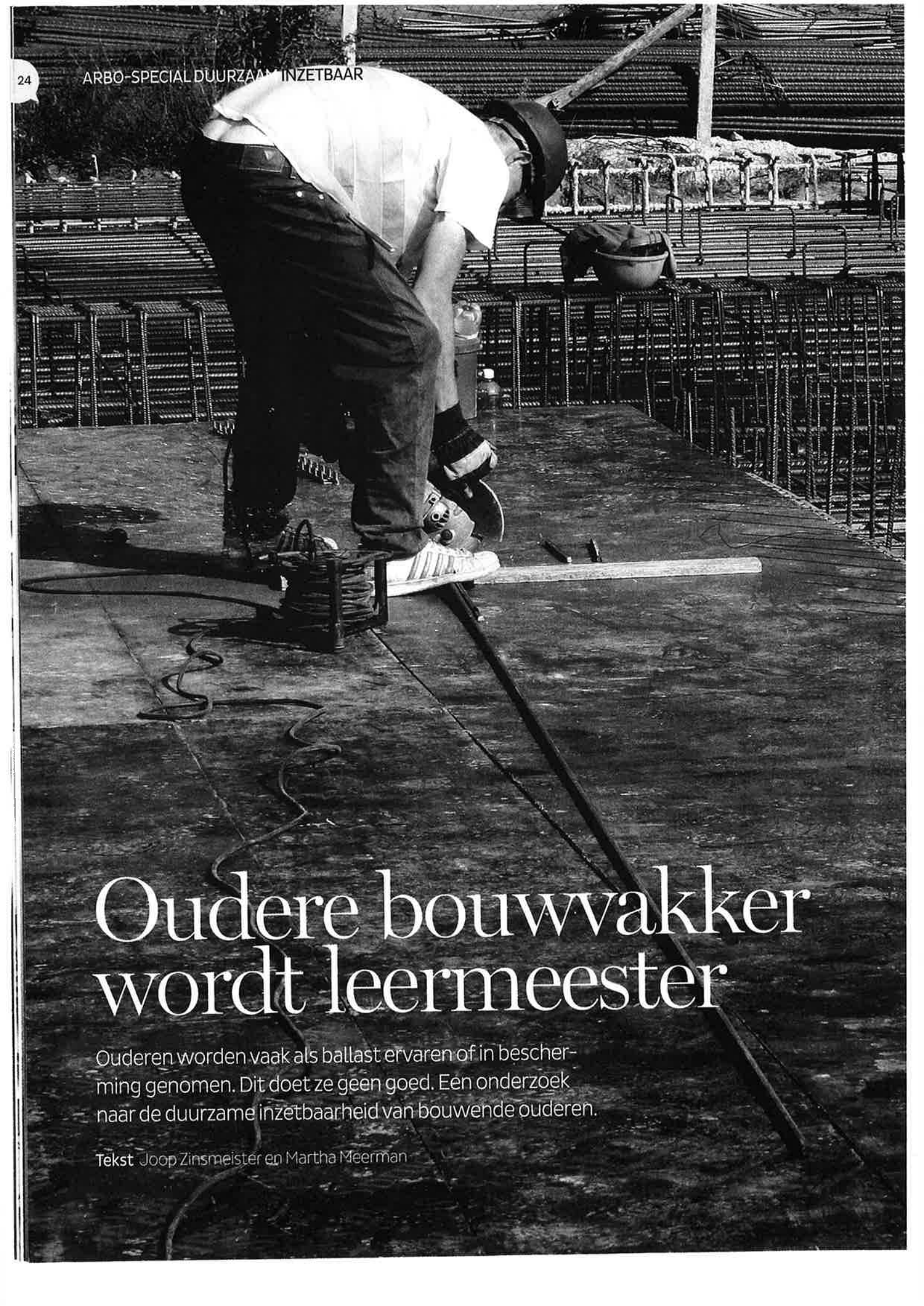




Oudere bouwvakker wordt leermeester

Ouderen worden vaak als ballast ervaren of in bescherming genomen. Dit doet ze geen goed. Een onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van bouwende ouderen.

Tekst: Joop Zinsmeister en Martha Meerman

Ziet u de oudere werknemer als probleem of als een vakman?

Jaarlijks verlaat ruim twintig procent van de jongeren voor hun twintigste de bouwsector. Dat is vijftig procent tegen de tijd dat een werknemer 35 jaar is. Daar komt bij dat de arbeidsmarktuitstroom vanwege de vergrijzing de instroom van de schoolverlaters overtreft.

Ofwel: zelfs in de bouw moeten werkgevers goed kijken naar het langer in dienst houden van personeel.

Acht HR-functionarissen onderzochten de wensen en mogelijkheden van de oudere werknemers en stelden zichzelf de eis beleid voor oudere werkers te ontwikkelen.

Kracht van ouderen

Zij hebben allereerst stilgestaan bij de vermogens van oudere werknemers.

Ouderen hebben bijvoorbeeld vermogens om van de eigen ervaringen te leren en zo zingevende initiatieven te nemen. De kracht van ouderen ligt in de verrijkte vermogens om met complexiteit om te gaan. Dit komt tot uiting in capaciteiten als scherpzinnigheid, vermogen tot overwegen, redeneren, begrip van het geheel, verbaal begrip, zingeving aan het leven, verantwoordelijkheid voor het werk, loyaliteit, werkervaring en motivatie om te leren.

Vanwege een gebrek aan uitdagende arbeid kunnen ouderen echter die vermogens dikwijls nauwelijks ontwikkelen, hetgeen de vooroordelen ten opzichte van hen versterkt. Ouderen krijgen dan het stempel 'versleten' en worden weggezet als kostenpost. Zo wordt de deur naar vroegtijdig vertrek opengezet (Zinsmeister, 2012).

Hoe kan het anders? Eerst twee theorieën naast elkaar. Vanuit 'de kostenbatenlogica' blijken resultaatverantwoordelijkheid en kortetermijngerichtheid sleutelwoorden.

Rationalisaties in het bouwproces en de beheersing en controle van dat proces horen daarbij.

Winstgerichtheid, zoeken naar zekerheid, en wantrouwen naar het uitvoerend personeel hebben vaak tot gevolg dat de verhouding tussen werkgever en werknemer topdown zijn. Naar diezelfde kosten en baten gekeken, besluiten werkgevers vaak de collectieve arbeidsovereenkomst te omzeilen. Zoals bekend worden er veel kortdurende flexibele arbeidscontracten afgesloten.

Duurzaamheidslogica

Bij 'de duurzaamheidslogica' staat de continuïteit van de organisatie centraal in plaats van de winst op de korte termijn.

Het streven naar langdurige arbeidsrelaties vraagt om functioneel vertrouwen in het personeel en een erkenning van de verscheidenheid in de arbeidsvermogens.

Er zijn twee basisscenario's voor oudere werknemersbeleid uitgewerkt: 'oudere werknemers als probleem' en 'oudere werknemers als vakman'.

Het 'oudere werknemers als probleem'-scenario zoekt de mogelijkheden voor het behoud van ouderen in de versterking van het huidige kortetermijnbeleid en onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden.

Dat zit zo: de arbeidsrelatie is een ruilrelatie en krijgt steeds meer de economische verschijningsvorm van een arbeidstransactie. Het veelvuldig inhuren

van zzp'ers is daar een voorbeeld van.

Volgens dit idee kunnen oudere werknemers in de bouw blijven functioneren, maar gezien hun deficiënties is de verwachting dat ze loon inleveren. Ze ervaren dit vermoedelijk als psychologische contractbreuk. Dat komt de motivatie en daarmee de prestaties van oudere werknemers vaak niet ten goede.

De oplossing - binnen dit scenario - voor de verwachte tekorten aan arbeidskrachten zijn restrictieve maatregelen, zoals aanpassing van de pensioengerechtigde leeftijd, demotie en versoepeling van het ontslagrecht.

In het 'oudere werknemers als vakman'-scenario wordt naar mogelijkheden gezocht om de oudere werknemers inzetbaar te houden en hun verrijkte vermogens te gebruiken. Dat kan bijvoorbeeld met uitdagende projecten waarin de oudere werknemers hun vakmanschap kunnen inzetten en verder ontwikkelen.

Oudere werknemers zien vanuit hun ervaringen mogelijkheden tot ingrijpen in de praktijk, waar strak aangestuurd handelen tekortschiet. Zo'n bouwvakker maakt zelf een inschatting en geeft vervolgens invulling aan zijn taken.

In de arbeidsrelatie die dit op waarde schat wordt de nadruk gelegd op overleg, samenwerking en de waardering van ervaringen van de oudere werknemers. Zo kunnen ze de rol van leermeester krijgen. Dit betekent niet dat iedere oudere op deze manier kan werken. Niet iedereen weet zich tot op hogere leeftijd te ontwikkelen. De werkzaamheden bieden niet altijd de ruimte om het vakmanschap uit te oefenen, vanwege een tekort aan uitdagende projecten.

Wat betekent deze zienswijze voor het werk van de HR-medewerkers? Een regelmatige 'vlootshouw' is van belang om evenwichtige teams te kunnen samenstellen voor de verschillende projecten. Nadrukkelijk zoeken personeelsfunctionarissen in overleg naar nieuwe rollen voor oudere werknemers. Het is de uitdaging traditioneel denken te doorbreken en het functioneel vertrouwen van het personeel te verdienen. Dit betekent: kijken naar mogelijkheden in plaats van tekorten, om de werkzaamheden en de individuele vermogens van de werknemers op elkaar af te stemmen. Personeelsmanagement bemoeit zich met het aantrekken van interessant werk waarin uitdagingen zitten voor het ontwikkeld vakmanschap. In sommige bedrijven wordt met uitdagende

projecten de inventiviteit vooropgesteld en vindt doorlopend ervaringsuitwisseling en reflectie plaats. Het gaat om teams waarin mensen meer zelf uitzoeken en niet alles voor hen geregeld wordt, zodat ze semi-autonoom gaan functioneren. Het talent of de creativiteit waar het team over beschikt kan zo meer zichtbaar worden wat ten goede komt aan de productiviteit. Dit nieuwe beleid is niet eenvoudig te realiseren omdat de context waarin gewerkt wordt voortdurend een kostenbatenlogica oplegt.

Een vakmanscenario heeft kans van slagen bij middelgrote en kleine bedrijven, waar personeelsbeleid op de werkvloer wordt vormgegeven, waar de werkgever de mensen kent en waar samenwerking meer vanzelfsprekendheid is. Dit betekent dat er

veel energie wordt gestoken in een eigen koers ten aanzien van de algemene ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de arbeidsverhoudingen en organisatieontwikkelingen. Hoe het bij grote bedrijven werkt moet nader worden onderzocht.



dr. Joop Zinsmeister
onderzoeker/docent
HRM aan de Hogeschool
van Amsterdam



dr. Martha Meerman
lector gedifferentieerd
HRM aan de Hogeschool
van Amsterdam

	Scenario: oudere werknemers als probleem	Scenario: oudere werknemers als vakman
Algemene context	- Wet- en regelgeving vanuit de overheid en de sector. Het kortetermijndenken legt restricties op die slechts mogelijkheden bieden voor een ruilrelatie.	- Wet- en regelgeving vanuit de overheid en de sector. Het kortetermijndenken legt restricties op die de samenwerking onder druk zetten.
Algemeen beleid	- Kortetermijngerichtheid met winst centraal. - Maken ruim gebruik van zzp'ers. - De verscheidenheid onder de oudere werknemers is te groot voor algemene beschermingsmaatregelen. In beheersing en sturing worden oplossingen gezien, in bijvoorbeeld demotie.	- Langetermijngerichtheid op de continuïteit van het bedrijf. - Maken geen gebruik van zzp'ers. - De verscheidenheid onder de oudere werknemers is te groot voor algemene beschermingsmaatregelen, meer overleg, samenwerking en waardering van ervaringen zijn nodig.
Arbeidsrelatie	- Ruilrelatie centraal in de economische verschijningsvorm van een marktrelatie. - Als er teams bestaan, dan resultaatverantwoordelijk.	- Vanuit de samenwerkingsdimensie zoeken naar nieuwe mogelijkheden. - Gemengde teams met ruimte voor talent.
Arbeidsinhoud	- Taken in de vorm van projecten zijn steeds op basis van prefabricage en seriebouw met nadruk op kwaliteitscontrole. - Meer sturing geven aan het arbeidsproces van de oudere werknemers.	- Taken in de vorm van uitdagende projecten met mogelijkheden voor intensieve technologie. - Nadrukkelijk zoeken naar 'nieuwe' rollen voor oudere werknemers.
Arbeidsvermogens	- Wantrouwen in oudere werknemers die deficiënties vertonen en vooral een kostenpost zijn. - Oudere werknemers ontwikkelen nauwelijks.	- Vertrouwen in oudere werknemers met verrijkte vermogens. - Oudere werknemers ontwikkelen zich.