

## Carrière

## Oud, lastig en onaangepast

Door mismanagement en vooroordelen verliezen oudere werknemers hun pasvorm

Jeroen Bos  
Amsterdam

Oudere werknemers zijn vastgeroest, ouderwets, vaak ziek en om de haverklap vrij vanwege een ouwelullend. De stereotypen zijn niet van de lucht als het om collega's op leeftijd gaat. 'Ouwe lullen moeten weg', zongen Koot en Bie in 1984 en menig manager onderschrijft die slagzin ook nu nog, heimelijk of niet.

Dat moet en kan anders, concludeert organisatie-deskundige Isolde van Roekel-Kolkhuis Tanke. Zij promoveerde deze maand op een onderzoek naar ouderen op de werkvloer en schreef het boek *Competent blijven werken in latere loopbaanfasen*.

De noodzaak om ouderen langer te laten werken is duidelijk: Nederland vergrijst. In 2010 is een derde van de werkenden ouder dan 50 jaar en in 2040 is dat de helft. Maar ouderen alleen langer laten werken is niet genoeg, waarschuwt Van Roekel. Ze moeten ook een zinnige bijdrage kunnen leveren, competent blijven dus. En daar loopt het vaak spaak. Want cursussen en stimulerende woorden tijdens een functioneringsgesprek volstaan niet om werknemers 'bij te laten blijven'.

Van Roekel ontwikkelde een methodiek om een bedrijf om te vormen tot een omgeving waar mensen blijven leren en nieuwe uitdagingen oppakken.

**V U noemt versmalling een grote valkuil voor oudere werknemers. Wat bedoelt u daarmee?**

'Ik onderscheid twee soorten werknemers: mensen die grensverleggend blijven leren en mensen die zich steeds meer op één bekend ding toelagen. Dat laatste kan problematisch zijn. Want als de werkomgeving verandert, blijkt zo'n medewerker niet mee te kunnen en te willen veranderen.'

**V Hoe komt het zover?**

'Het is een sluipend proces. Bij ouderen wordt de verleiding groter om te kiezen voor waar ze goed in zijn. Dat blijven ze doen, zonder nieuwe dingen te proberen. De omgeving vraagt dat ook vaak van hen. Die ziet een senior als een ervaren specialist. Dat geeft de oudere werknemer dan weer een gevoel van waardering. Hij ontleent er zelfvertrouwen aan. De prikkels om te blijven leren en zich

te ontwikkelen worden steeds minder. Ze worden bang en onwilling om met veranderingen mee te gaan.'

**V Noemt u eens een voorbeeld.**

'Ik heb een deel van mijn onderzoek op scholen gedaan. Daar zag ik dat groep 8 vaak wordt gezien als de moeilijkste klas om les te geven. Als een leerkracht dat een jaar met succes doet, hopen collega's en ouders dat diezelfde leerkracht groep 8 blijft doen. Tien jaar later kan hij dan alleen nog maar groep 8

doen en is hij ongeschikt voor de lagere klassen.'

**V Het gaat dus om een kortetermijnprioriteit voor de organisatie.**  
'Juist. Maar dat houdt op als de organisatie iets anders van de medewerker gaat vragen. Dan zeggen ze vaak "weg met die oude hap". Maar als het bedrijf niets doet aan de onderliggende patronen zitten nieuwe medewerkers over tien jaar in dezelfde situatie. Zo zorg je dat oudere werknemers juist wel aan die stereotypen gaan voldoen.'

**V Zijn er nog andere opvattingen die averechts werken?**

'De ideeën dat ouderen moeten worden ontzien en dat je ze maximale autonomie moet geven in hun werk.'

**V Wat is de remedie?**

'Werknemers moeten voortdurend blijven leren, hun grenzen verleggen en niet bang zijn om onzekerheden op te zoeken. Een van de stellingen in mijn proefschrift is dan ook: de keuzes die bijdragen tot competent werken in latere loopbaanfasen worden al gemaakt vanaf de eerste loopbaanfasen, terwijl de effecten pas zichtbaar worden in de latere fasen.'

**V Op tijd op cursus dus.**

'Van cursussen word ik niet blij. Uit onderzoek blijkt dat die mensen vaak niet stimuleren om te blijven leren. Het roept eerder het gevoel op dat hun manieren van werken niet goed is. Een cursus is vaak een maatregel die eenzijdig door het management wordt opgelegd.'

**V Waar pleit u dan voor?**

'In elk geval niet voor de eenzijdige, verplichtende maatregelen die nu vaak worden genomen. Alle partijen, beleidsmakers, werkgevers en werknemers, willen dat de ander iets doet. Dat roept de reactie op: hoe kom ik eronderuit?'

**V Dus?**

'Dus moeten er maatregelen worden genomen die zich op meerdere partijen richten. Werkgevers en werknemers moeten samen werken aan het creëren van een lerende omgeving. Daarin moeten de werknemers niet telkens iets heel nieuws leren, maar hun grenzen blijven verleggen vanuit wat ze al doen. Dus niet overplaatsen naar een heel andere functie, maar mensen al doende laten leren.'

**V Veel managers stimuleren hun personeel toch al om zichzelf uit te dagen en nieuwe dingen te proberen? Dat moeten werknemers gewoon gaan doen.**

'In een functioneringsgesprek iemand aanmoedigen om iets nieuws op te pakken werkt vaak niet. Zelfs niet als de werknemer daar enthousiast op reageert. Dat zag ik bijvoorbeeld toen ik voor mijn onderzoek op een consultancykantoor kwam. Daar zei de leiding: "Kies bij elke opdracht een uitdagende teamsamenstelling." Maar medewerkers schakelden toch weer de collega's in met wie ze gewend waren samen te werken. Het belang om met zekerheid goed werk te leveren voor de klant, woog telkens zwaarder dan zichzelf uitdagen.'

**V Hoe los je zo'n situatie op?**

'Dat is een langdurig proces, want daarvoor moeten diepliggende patronen veranderen. Bij het consultancykantoor ontdekten ze pas na een serie gesprekken hoe de diepgewortelde opvatting "de klant gaat voor alles" vernieuwing in de weg kan staan. Dat was een verborgen patroon. Nu kunnen ze zien welke opvattingen daaraan ten grondslag liggen en of ze die willen veranderen.'

**V U bent organisatieadviseur. Merkt u dat bedrijven bezig zijn met ouderen en competentie?**

'Ja, het valt mij op dat veel organisaties het nu al als een acuut probleem zien. In de metaalbranche bijvoorbeeld, waar goed opgeleide jongeren moeilijk te vinden zijn. Daar is het dus heel belangrijk dat ouderen niet alleen langer doorwerken, maar ook competent blijven en iets wezenlijks bijdragen aan het bedrijf.'

#### Oudere werknemers Verkeerde aannames

- Ongevraagd feedback geven wordt niet gewaardeerd
- Ouderen moeten ontzien worden, laat ze vooral doen waar ze goed in zijn
- Oudere werknemers zijn vaker ziek dan hun jongere collega's
- Als oudere werknemers meer scholing aangeboden krijgen, blijven ze langer inzetbaar



Illustratie: Toon Vugts

## Personalalia

Hoogleraar Jeroen Suijs van de Rotterdam School of Management aan de Erasmus Universiteit wordt met ingang van 1 juli 2008 benoemd tot hoogleraar Economics of accounting aan de Universiteit van Tilburg. Suijs doet onder meer onderzoek op het gebied van de theoretische analyse van accounting.

Peter Thissen is per 1 mei 2008 toegetreden tot YER for Directors. Hij werkte zes jaar voor YER Young Executive Recruitment. Daarvoor was hij actief als strategy consultant.

Per 1 september 2008 is David Suetens benoemd tot hoofd risk management bij ING Investment Management Europe. Momenteel is Suetens Global Head of Compliance, Legal en Risk bij Fortis Investments.

RWE heeft per 1 juni dit jaar Hans Roosken aangesteld als senior manager sales voor de zakelijke markt. Hiervoor werd deze functie interim ingevuld. Roosken is afkomstig van Nuon, waar hij werkte als manager Corporate

Industrial Clients en Business Development Manager.

Per 1 juli aanstaande start Yme Groeneveld (foto) bij het Octrooi- en Merkenbureau EP&C. Groeneveld (1966) is Nederlands en Europees octrooigemachtigde en sinds 1991 in de octrooipraktijk



werkzaam. Yme, die werktuigbouwkunde studeerde in Delft, gaat een van de werktuigbouwteams in de hoofdvestiging in Rijswijk versterken.

Michèle Jacobusse (29) is per 2 juni 2008 als investment manager aangesteld door investeringsmaatschappij Halder. De laatste drie jaar was zij actief bij NIBC.

**Functiewisselingen:**  
[personalalia@fd.nl](mailto:personalalia@fd.nl)  
fax: 020 592 87 00

## Werknemers over de grens getrokken

Van onze redacteur  
Amsterdam

De krappe arbeidsmarkt zorgt ervoor dat bedrijven meer mensen over de grens zoeken. Dit concluderen onderzoekers van Robert Half International, een wervings- en selectiebureau in de financiële sector. Bedrijven hebben steeds meer behoefte aan grensoverschrijdende personeelwerving. Zo zegt bijna de helft van de onderzochte Nederlandse bedrijven die actief in het buitenland werven, dit te doen vanwege internationale ex-

pertise. Zij zeggen op de lokale arbeidsmarkt geen geschikte kandidaten voor gespecialiseerde financiële functies te kunnen vinden.

Van de onderzochte Nederlandse bedrijven zegt 16% actief personeel te werven in het buitenland. Wereldwijd doet meer dan een kwart van de onderzochte bedrijven dat. In Luxemburg zoekt zelfs het leeuwendeel van de bedrijven (91%) personeel over de landsgrenzen. Robert Half International ziet een sterke toename van het aantal mensen dat zich vanuit het buitenland in Nederland vestigt.

## Meer Carrière...

Hoe blijven oude werknemers lang én competent actief op het werk?

10.10 uur: BNR Nieuwsradio

Vijf carrière tips van CNV-voorman René Paas: 'Werk regelmatig niet'

[www.fd.nl/carriere](http://www.fd.nl/carriere)

ADVERTENTIE

## 'Quo vadis?'



#### Interactie Frits Grotenhuis

'Weet je wat jij moet doen, even langs de Kamer van Koophandel gaan.' Wie kent deze reclameslogan niet? De Kamer van Koophandel, maar ook de Belastingdienst, draait overuren met de vloedgolf van nieuwe zelfstandigen. Steeds meer werknemers verhuizen na verloop van tijd hun loondienstverband voor een al dan niet tijdelijk vrijer bestaan als zelfstandige. Een deel hiervan

komt hier met rasse schreden op terug en blijkt toch geschikter om binnen een grotere organisatie te functioneren.

De klassieke loopbaan start veelal nog in loondienstverband. Vol actuele kennis maar met nog nauwelijks enige kunde wordt men gevormd en doet relevante ervaring op voor vervolgstappen in de carrière. Binnen enkele jaren groeit men naar een kruispunt. Ben ik hier thuis en groei ik door, of wordt het al tijd om verder te kijken? Een werknemer kan voor een kruispunt worden geplaatst door een toevallige samenloop van omstandigheden, zoals een positie die vrijkomt, of door een leidinggevende in bijvoorbeeld een beoordelingsgesprek.

Ook kun je natuurlijk zelf proactief je eigen kruispunt opzoeken. Vroeg of laat kom je altijd een kruispunt tegen. Hoe later, hoe moeilijker, omdat het aantal wegen dat je nog kunt inslaan

beprekter zal zijn. Niet (kunnen of durven) kiezen is soms ook een keuze. Dat betekent in de praktijk dat een aantal opties na verloop van tijd gewoonweg afvallen. Het is zaak tijdig en met enige frequentie te evalueren waar je staat en hoe je verder wilt. Daarbij kan worden gedacht aan het wisselen van organisatie en/of zelfs branche, doorgroeiën binnen de eigen gelederen als manager, specialiseren, of het realiseren van zelfstandigheid als eigen ondernemer.

Denk aan de consultant die langdurig wordt 'weggezet' bij klanten. Detachering heeft als voordeel dat de consultant gedu-

**Het is zaak tijdig en met enige frequentie te evalueren waar je staat en hoe je verder wilt**

rende een langere periode aangesloten declarabel is. Het nadeel is dat de betreffende consultant vaak moeite heeft met de verbinding naar de eigen organisatie. Dit kan zich uiteten in een dienstverband bij het bedrijf waar de consultant was gedetacheerd, of steeds vaker het verlaten van de organisatie, en vervolg als zzp'er (zelfstandige zonder personeel).

De zzp'er lijkt de nieuwe trend en vormt een geduchte bedreiging voor de traditionele adviesbureaus. Waar bedrijven of overheden vroeger uitsluitend met gerenommeerde bureaus van naam en faam in zee wilden, valt vandaag de dag een kentering waar te nemen. Het gaat steeds minder om grote merken, of (schijn)zekerheid van continuïteit. Waar het eerder om draait is flexibiliteit, gedrevenheid en kwaliteit. Zzp'ers zeuren niet over een avond of weekend doorwerken, zijn goedkoper doordat men geen

overhead heeft, zijn vaak erg betrokken bij hun klanten en bieden daarmee ook kwaliteit. Ze beseffen maar al te goed dat ze anders nooit meer gevraagd worden voor vervolgwerk, in tegenstelling tot grotere bureaus die vaak werken onder mantelovereenkomsten.

Kenniswerkers zijn echter steeds moeilijker te vangen of vast te houden voor organisaties. Dit heeft consequenties voor zowel werkgevers als opdrachtgevers. Het is zaak zorg te dragen voor kennisdeling van Hetgeen er ontwikkeld wordt en het netwerk dat daarmee samenhangt. Het klassieke adagium 'je huurt de vent, niet de tent' blijft daarmee ook de komende jaren maar al te actueel.

**Frits Grotenhuis is organisatiekundige en adviseert en publiceert over innovatievraagstukken op het snijvlak van management en beleid.**

ADVERTENTIE



## Fabeltjes over beleggen Borrelpraat en tegeltjes- wijsheden nader bekeken

Arie Buijs & Dirk Gerritsen

### Nieuw

Soms gaat het goed op de beurs en soms gaat het slecht. Maar vooral als het een tijdje goed gaat, merk je dat om je heen. Dan levert beleggen in aandelen heel wat gespreksstof op voor verjaardagen, feestjes en recepties. In dit boek beschrijven de auteurs een aantal van die gevestigde meningen en wordt vastgesteld wat er waar is van al die wijsheden

€ 19,90

Gebonden, 144 bladzijden, ISBN 978 90 470 0085 3  
Koop het boek in de boekhandel of ga nu naar [fd.nl/boeken](http://fd.nl/boeken) en ontvang *Fabeltjes over beleggen* thuis.

**fd.**  
het financieel dagblad