

# Loopbaan en leeftijd

Aan de hand van een aantal stellingen praten deskundigen Isolde van Roekel - Kolkhuis Tanke en Hans van Krimpen onder leiding van consultant Wiljo Florijn over hun ervaringen met leeftijdsaspecten bij de loopbaan en ontwikkeling van mensen en organisaties.

## *Stelling 1 Door de crisis is leeftijdbewust personeelsbeleid (LB) van de agenda's verdwenen.*

Hans/Isolde: We herkennen dit niet.

I: Door personeelsstops en lifo-principes stijgt de gemiddelde leeftijd. Met de huidige bezetting, gecombineerd met de roep om meer flexibiliteit, efficiency en productiviteit, is het juist een thema.

H: De opbrengst per werknemer wordt belangrijker, dus oudere werknemers die uit de pas lopen wordt het nog kwalijker genomen. Daarbij is de werkgever onzeker of zijn personeel het dan nog wel aankan. Men weet niet wat te doen. Ouderen wel of niet laten gaan, ze hebben immers wel veel kennis. De vraag om LB neemt hierdoor niet af.

## *Stelling 2 De crisis biedt juist mogelijkheden om LB op de agenda te krijgen.*

H: Ik zie organisaties die afslanken waarbij mensen door de crisis opeens verlost zijn van een zekere druk. Ze moeten opeens van alles kunnen en mogen dus weer fouten maken, en dat is heel prettig. Daar zit iets ambivalents in.

Dr Isolde R. van Roekel - Kolkhuis Tanke heeft haar eigen onderzoeks- en adviesbureau voor duurzaam leren in organisaties ([www.kolkhuis-tanke.nl](http://www.kolkhuis-tanke.nl)). Ze houdt zich bezig met vraagstukken rondom lerende werkomgevingen en promoveerde vorig jaar op het proefschrift "Competent blijven werken in latere loopbaanfasen".

Hans van Krimpen was als eerste psycholoog werkzaam binnen de arbozorg in Nederland. In deze functie heeft hij veel collega's opgeleid, bedrijfsartsen getraind en veel gepubliceerd om werknemers op iedere leeftijd inzetbaar te houden. Hij vormde vaak de brug tussen werkgever en werknemer om het werk gezond en prettig te houden.

Wiljo Florijn is consultant bij VAPRO en geeft al jaren advies op het gebied van levensfasebewust personeelsbeleid. In 2008 schreef hij samen met Hans van Krimpen het boek 'Het loopt gesmeerd' - Leeftijdbeleid in de procesindustrie.





Als je mensen de kans biedt op allerlei manieren productief te zijn, dan heb je gewonnen door de crisis. Mensen lopen namelijk vast als ze op een beperkt terrein moeten acteren. I: Er is inderdaad ruimte voor andere organisatievormen waarbij het taakspecialistische wordt losgelaten. En tegelijkertijd zijn er ook organisaties die de tegenbeweging maken: nog meer op efficiency en versmalde, afgeslankte processen sturen. Daarbij weet ik zeker dat mensen zullen gaan vastlopen. De kwestie is dus: welke route volg ik als bedrijf om bepaalde efficiencyverbetering te krijgen?

H: Je ziet met leeftijd toenemende ervaringsconcentratie en daar komt steeds meer druk op vanuit de organisatie. Dat kan als een klem gaan werken, zodat je gaat achterlopen. Als de breedte van je werk weer toeneemt, val je weg uit de ervaringsconcentratie en dat werkt bevrijdend. Dan mag je weer dom zijn!

I: Als je op een andere taak wordt gezet, ben je weer kritisch en zit er in de uitvoering een groot lerend vermogen. Bij routineklussen stijgt na verloop van tijd het aantal fouten, ook al ben je heel ervaren. Het automatisme in het handelen neemt

toe. Men hoeft maar even afgeleid te zijn en een fout is snel gemaakt.

H: Het is ook meestal de ervaren molenaar die wordt gedood door een klap van de wiek, niet de leerling.

I: Het risico van werkversmalling en vastlopen geldt niet alleen voor oudere werknemers. Het is iets wat in grotere organisaties sneller ontstaat, daar hebben mensen minder voeling mee, eigenaarschap ontbreekt. Niemand wil een radertje zijn in een groot anoniem geheel. Je wilt altijd ergens bijhoren. Hoe kleiner de organisatie, hoe dichter ben je bij waar je het voor doet, de klant bijvoorbeeld. Daaruit komen impulsen waardoor je blijft leren.

H: In een kleine organisatie kun je veel beter je eigen rol vinden en is de kans op sociaal verouderen kleiner. Iets dat overigens veel erger is dan lichamelijk verouderen. Het uitsluiten van mensen is een cirkel waar je niet snel meer uitkomt.



Isolde van Roekel - Kolkhuis Tanke

### ***Stelling 3 Het aantal bedrijven dat aan leeftijdsbeleid doet is te verwaarlozen.***

H/I: Ja.

I: Aan de andere kant vraag ik me wel af of je het moet vinden in beleid. Het gaat vooral om hoe mensen in de dagelijkse praktijk het werk samen doen. De ene afdeling lost het anders op dan een andere. Daar hoeft niet per se formeel beleid voor te zijn. Zodra je een vraagstuk oplost door er 'beleid op te maken', leg je de verantwoordelijkheid impliciet bij leiding en P&O.

H: Ik spreek liever niet van leeftijd. Het is stigmatiserend. Je moet inspelen op de mogelijkheid dat iemand achter raakt, ongeacht de leeftijd. Als organisaties zich ervan bewust zijn wat goed personeelsbeleid betekent: op tijd observeren hoe iemand zich gedraagt, dan kom je zoveel te weten. Meestal komt men pas in actie als het te laat is.

Middenkader en leidinggevenden moeten leeftijdsaspecten begrijpen, anders kunnen ze niet goed leidinggeven. Je doet het er niet zomaar even bij. De directie of een externe adviseur moeten het vuurtje blijven opporren en ook P&O heeft hierin een taak. Maar in recessietijd wordt het weer gauw vergeten, want men heeft 'andere dingen aan het hoofd'.

I: Mijn ervaring is juist dat veel zaken die mensen stimuleren voortkomen uit de collega's of het team. Gedrag en cultuur spelen natuurlijk mee. Beleid wordt al snel gezien als iets dat je kunt afschuiven op je baas.

H: Hoe kun je dan op tijd constateren dat iemand langzaam wegzakt in de marge van het sociale gebeuren? Een leidinggevende moet dat opmerken en actie op ondernemen. Als zo de waardering terugkomt, worden de smalle leefpatronen langzaamaan weer wat breder. Maar ik moet ook constateren dat een team hiervoor niet altijd oog heeft. Het proces gaat sluipenderwijs.

I: Collega's hebben onderling vaak een drempel om iets bespreekbaar te maken. Bij overspannenheid hoor je dan collega's zeggen: ik zag het wel aankomen. Dat is sneu, want men heeft zich niet verantwoordelijk gevoeld en is niet in actie gekomen. Ik zou de rol van het collectief erbij betrekken. Meer zorg voor elkaar.

H: Helaas is het in de veel bedrijfsculturen zo dat men het worst zal zijn wat er in de ander omgaat. Hoe verander je dat? Als leidinggevende kun je er mogelijk in regelmatige vergaderingen aandacht aan te besteden. Subtiel, je kunt het niet op de man af vragen.

I: Als zich in een team een burn-out voordoet is dat het moment om het bespreekbaar te maken en er structureel wat mee te gaan doen. Dan draait het niet meer om die ene persoon. Ik ken het voorbeeld van treinmachinisten die elkaar helpen om de geestelijke gevolgen van de aanrijdingen op te vangen, collegiale verantwoordelijkheid.

H: Bij machinisten is er een duidelijke aanleiding. Bij de gemiddelde burn-out is er eerder sprake van een emmer vol druppels. Je kunt niet de vinger leggen op die ene druppel waardoor iets ontstaat. Wat je ziet is het langzaam veranderende gedrag.

I: Niet iedereen kan psycholoog worden, leidinggevenden ook niet. Ze zijn vaak nog maar net de fase van medewerker ontgroeid en zitten vast in een cultuur van zwijgen.

H: Daarom zeg ik ook: je mag geen leidinggeven als je dit niet kunt. Idealiter doe je het intercollegiaal, als een gedeelde zorg.

I: In mijn werk probeer ik te ontdekken wat mensen weerhoudt om dit soort dingen bespreekbaar te maken. Vraag

je mensen individueel dan willen ze er graag wat aan doen, maar in collectief verband hebben ze er moeite mee zich daarover uit te spreken

H: Het functioneringsgesprek moet een andere vorm krijgen en niet een herhaling zijn van het beoordelingsgesprek zoals zo vaak. Laat de prestatie weg maar en stel de vraag: hoe ervaar jij je leven? Waar liggen je competenties en hoe staat het met je motivatie? Als je alle functioneringsgesprekken hebt gehad kun je als leidinggevende de centrale tendentie terugkoppelen aan de groep en kijken of je er met zijn allen wat aan hebt.

#### **Stelling 4** *Doorwerken tot 67 jaar is een ramp.*

H: Dit heeft niets met de effectiviteit van de maatschappij te maken. Het is een dogma van Donner c.s.. Maar hoe breng je de boodschap, daar hangt het van af. "We zullen het nog twee jaar langer met jou moeten doen" klinkt anders dan "Leuk dat je nog twee jaar bij ons blijft". Als je het plotseling invoert komen mensen in psychische nood. Beter is het als men dan meer op de eigen competenties aangesproken gaat worden. Dan is werken leuk, want je wordt gewaardeerd!

I: Ik zie in langer doorwerken ook wel iets positiefs. Het ligt eraan hoeveel sturing je in je werk hebt. Als jongeren zich mogen ontwikkelen terwijl de productie bij de ouderen ligt, die op de koop toe langer moeten doorwerken, dan voelen ze zich terecht een uitgemolken koe.

H: Biedt ze een gepaste uitdaging waar ze weer enthousiast over kunnen worden. Of je ze daarmee tot 67 vasthoudt weet ik niet, want daarvoor zijn er teveel individuele verschillen, maar de voorwaarden zijn wel beter. Je moet tegemoet komen aan wat medewerkers zelf willen en ze het niet alleen naar de zin maken.

I: Precies. Naar de zin maken is niet iemand vertroetelen, maar hem de ruimte geven zodat hij het zichzelf naar de zin kan maken. Het verschil is 'zelf'. Als je mensen vraagt naar hun ambitie, krijg je altijd antwoord. Maar ze laten zich begrenzen omdat ze denken dat hun wens op hun werk niet kan. En de manager denkt ook teveel voor de medewerker.

#### **Stelling 5** *LB gaat eigenlijk over communiceren over inzetbaarheid.*

I: Helemaal mee eens, maar dan in twee richtingen, ook vanuit de medewerker.

H: Het gaat over de gehele sociale context. Ik heb in mijn loopbaan veertigduizend mensen gesproken. Ik zag opvallende patronen in 9-jarencycli. Rond je 36e blijkt een belangrijke mijlpaal in je leven te zijn en kom je op een driesprong. Of je laat het afweten: je zit in de remwagen van de trein. Of

je gaat in de locomotief zitten, werkt je uit de naad en komt rond je 45e vast te zitten. De goede groep, zo'n 70%, kijkt naar zijn eigen mogelijkheden en probeert dit te combineren met wat de organisatie eist. In mijn werk kom ik met name de locomotief-mensen tegen. Het vervelende is dat organisaties altijd zoeken naar mensen die in de locomotief willen zitten. Bijblijven kan ook consolideren zijn, je hoeft niet altijd in de locomotief te zitten. Organisaties moeten ook mensen in de wagons willen hebben.



Hans van Krimpen

I: Het denken in 'uitdagingen' roept inderdaad vaak discussie op, merk ik. Altijd maar weer grensverleggend bezig moeten zijn om nieuwe dingen te leren. Mensen die teveel van uitdaging naar uitdaging springen gaan naar een burn-out toe. Teveel toppen. Je moet uitdagende taken afwisselen met routineklussen. Mensen met wie het lekker gaat, die verleggen wel grenzen, maar wel vanuit hun kwaliteiten en het vertrouwen dat ze eruit gaan komen.

H: Ik pleit ervoor dat mensen een buddy in of buiten de organisatie hebben, iemand waarmee je goed kunt praten over het werk. Niet een vriend, want hij moet ook advocaat van de duivel kunnen zijn. Een buddy kan een preventiemiddel tegen veroudering zijn.

I: Dat is vaak niet de leidinggevende. Een manager kan niet belangeloos 'intieme' gesprekken met zijn mensen voeren. Ik ben als onderzoeker verbaasd over wat mensen mij soms toevertrouwen. Mensen willen wel praten, maar met iemand die ze waarderen en vertrouwen.

H: Mijn 'krasse knarrenclub' is een buddyclub die heel goed werkt, meer dan 70% succes. Mensen met een burn-out komen tien maal bij elkaar rondom thema's, vertellen daarover

en zien bij de ander waar ze het zelf fout gedaan hebben.  
I: Ja, in collegiale zorg zit heel veel potentieel.

### *Stelling 6 De kiem voor vastlopen op latere leeftijd is al gemaakt op het moment dat iemand begint met werken.*

I: Stel je bent een goede leraar en wordt op handen gedragen. Je hebt veel plezier in je werk en de ouders en de school willen je behouden. De eerste tien jaar groep 3 leren lezen was leuk, maar zijn dat de volgende tien jaar ook nog? Je moet je dus als alles nog comfortabel is, al afvragen wat je echt wilt. Misschien moet je dan wel een oncomfortabele stap zetten. De aanzet voor versmalling ontstaat al vanaf de eerste loopbaanfase, misschien zelfs al wel in het onderwijs. Manifest wordt het pas vanaf een jaar of 45, 50.

Mensen die uit het beroepsonderwijs een baan vinden gaan zich nuttig maken, ze willen productief bezig zijn. Ze zetten al gauw de bril van het leren af en beperken zich tot het terrein waar ze dan goed in zijn.

H: Ik spreek over VVV: vrijheid, veiligheid en verbondenheid, daar moet een organisatie naar streven voor de medewerkers. Als iemand solliciteert en de leidinggevende voelt aan dat aan een van de v's niet wordt voldaan, dan moet hij al in actie komen. Bouw aan onderling vertrouwen, verbeter het veiligheidsgevoel, creëer een sfeer waarin fouten mogen worden gemaakt. Mensen lopen snel vast als ze krampachtig regels proberen te volgen. Een andere oorzaak van veroudering is onderbelasting. Net zo verouderend in werkreacties als overbelasting.

I: Ik ken een voorbeeld van iemand die klaagde omdat hij een nieuwe taak had die inhoudelijk te eenvoudig was, maar wel een hoge werkdruk kende. Overbelasting op hoeveelheid is killing, veel meer dan mentale overbelasting.

H: Maar van te zware mentale problemen raken mensen in paniek. Kwantitatieve problemen zijn beter bespreekbaar. Het is heel moeilijk om aan je baas te zeggen dat iets mentaal te moeilijk is. Dus ik zie wel meer problemen in die mentaal te zware taken. Daar kom je de burn-outs tegen.

I: Dus het zit vooral in 'te'.

### *Stelling 7 Demotie is een geaccepteerde interventie ter preventie van competentieverlies.*

H: Soms is het onvermijdbaar. Vroeger was ik tegenstander, nu zeg ik: het kan soms niet anders. Als jouw tempo van leren de vaart van de ontwikkeling niet bijhoudt, wat niet gek is,



dan wordt de kloof steeds groter. Dan moet je iets zoeken dat beter bij je past of op een lager niveau gaan acteren. Ik heb veel cliënten gehad die ziek werden van de oplopende eisen van het werk. Hoe demoveer je een werknemer? Het is een cultuurkwestie, de maatschappij moet er zich op instellen. Je zou kunnen denken aan een middensalaris en doorbouwen aan je pensioen. Dan weegt het minder zwaar.

I: Ik zie wel leidinggevend een stap terug zetten naar de uitvoering. Maar dat is vaak een eigen keuze omdat blijkt dat ze leidinggeven toch niet zo leuk vonden. Dat vind ik geen demotie. Overigens heb ik daarover niet echt een mening, Wel over 'niet blijven leren'. Ik heb nog nooit iemand horen zeggen: ik wil niet meer leren. De moeilijkheid zit in het vinden van een aangrijpingspunt, zeker bij leren in je werk. Veel is afhankelijk van of de medewerker het ervaart als een 'moeiten' of dat hij het zelf wil.

H: Weerstand tegen opleidingen die het bedrijf oplegt heeft veel met groepsvorming en loyaliteit te maken.

I: En met angst om door de mand te vallen, want stel dat in de opleiding blijkt dat je minder bent dan je altijd hebt laten zien? Ik wil spreken over leren in de breedste zin, dus meer dan de trainingen die de baas bedenkt.

H: Stel de basale vraag: hoe wil je vooruit komen?

I: En, hoe wil je de beste vakman blijven?

### *Afsluiting Welke boodschappen geven jullie mee?*

H: Gebruik het functioneringsgesprek om met mensen te praten over toekomstperspectief en hun motivatie en ideeën.

I: Zet af en toe die bedrijfsbril van efficiency eens af en zet de bril van ontwikkelen en leren op. Leren gaat versmallen tegen en komt daarmee de efficiency ten goede.

H: Een organisatie moet aan zijn medewerkers duidelijke eisen stellen: jij moet mee- ontwikkelen. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid van bedrijf en medewerker.

I: Geef informele zorg alle ruimte: via collega's of buddy's. Daarin zit een grote kracht die onvoldoende wordt benut.

H: Een goede werknemer loopt vooruit op de eisen van de toekomst. Vaak weet hij beter dan zijn leidinggevende waar het in zijn vak naar toe gaat. Daarop moet hij anticiperen.

H: Zie er op toe dat mensen geen eenling worden. De grens van het bedrijfsmatige mag wel een beetje opschuiven naar het menselijke. Stel dan die ene vraag aan de collega over wie je je zorgen begint te maken: "Hoe gaat het eigenlijk met je?". ■