

## Oudere werknemers juist niet ontzien

01/07/2008 - **Ouderen gedijen het best in een werkomgeving waar ze elke dag moeten bijleren. Teveel organisaties echter laten ouderen werkzaamheden verrichten waar ze al goed in zijn. Dat blijkt uit promotieonderzoek van Isolde van Roekel Kolkhuis Tanke aan de Universiteit Nyenrode. Centraal in het onderzoek stond de vraag: als ouderen langer aan het arbeidsproces deelnemen, wat draagt er dan toe bij dat ze dit op competente wijze blijven doen? Zodanig dat ze voor organisaties een aanwinst blijven, in plaats van een bron van zorg te worden.**

### Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Van Roekel: Zowel op landelijk beleidsniveau als in veel organisaties wordt inmiddels leeftijdsbewust personeelsbeleid ontwikkeld, teneinde het leren en competent blijven van oudere medewerkers te bevorderen. Maar in de concrete uitwerking van dat -in principe mooie- idee, gaat wel het een en ander mis. In de praktijk betekent dat leeftijdsbewuste personeelsbeleid namelijk vaak dat je oudere werknemers laat doen waar ze al goed in zijn. Maar als iemand tien jaar hetzelfde werk doet, en er wordt een keer een verandering gevraagd, is hij daartoe niet meer in staat.

### Leren in de praktijk

Uit het onderzoek blijkt verder dat ouderen het liefste leren door in de dagelijkse praktijk iets te doen wat ze moeilijk vinden. Iets nieuws bijvoorbeeld wat ze nog niet eerder hebben meegemaakt. Zon leeromgeving blijft oudere medewerkers juist prikkels bieden om de eigen grenzen te verleggen, in plaats van te versmallen tot datgene waar ze al goed in zijn. Het slechts op gezette tijden bijspijkeren van kennis en vaardigheden door hier en daar een cursus, heeft eerder een averechts dan een positief effect.

### Taak voor P&Oers

Van Roekel: Daarbij blijkt het erg van belang te zijn hoe het werk is georganiseerd. Laat me een voorbeeld geven: sommige bedrijven hebben senior consultants die na lange tijd de status van alwetende hebben gekregen. Geen lagergeplaatste haalt het in z'n hoofd om die persoon aan te spreken. Daardoor komen er geen prikkels meer. Bovendien blijft diegene de klussen doen die hij het best beheerst en waar hij het meeste geld mee verdient. Op korte termijn is dat lucratief, maar iemand blijft uiteindelijk meer gemotiveerd wanneer hij nog uitdagingen heeft in zijn werk.

### Bespreekbaar maken van de systemen

De taak voor de P&Oer zit hem dan in het bespreekbaar maken van deze systemen: En dat is lastig, want het zijn wederkerige patronen die diep ingebakken zitten in de cultuur van de organisatie. Maar sommige P&Oers kunnen een neutrale en bemiddelende rol aannemen die zo cruciaal is in dit soort discussies.

Van Roekel heeft ook een methodiek ontwikkeld waarmee organisaties de mogelijkheden en belemmeringen voor competent blijven werken in hun eigen organisatie in kaart kunnen brengen.

Bron: [P&Oactueel](#)