



Leeftijdsebewust personeelsbeleid en bedrijfscultuur

Samen werken

Vergrijzing en langer blijven werken zijn nog steeds actuele onderwerpen van maatschappelijke discussie. Sociale partners hebben maatregelen genomen en 'leeftijdsebewust personeelsbeleid' omarmt om oudere werknemers langer binnenboord te kunnen houden. Niet steeds met succes: veel werkgevers zien oudere werknemers nog altijd als star en duur, en de maatregelen blijken niet duurzaam. Maar wat blijkt; recent promotieonderzoek laat zien dat veel maatregelen op de individuele oude werknemer zijn gericht, terwijl diens gedrag veelal wordt bepaald door een impliciete contextspecifieke dynamiek op de werkvloer.

Tekst Isolde van Roekel – Kolkhuis Tanke, **Fotografie** Dreamstime

Competent blijven werken blijkt voor werkgever én werknemer een belangrijke voorwaarde te zijn voor succesvolle arbeidsparticipatie van ouderen. Voor de werkgever is het van belang dat de oudere medewerker duidelijk iets toevoegt aan de organisatie, wat de hogere loonkosten legitimeert. Voor oudere medewerkers zelf heeft het gevoel vakbekwaam en gewaardeerd te zijn een positieve invloed op de motivatie om langer door te werken. Het maakt immers veel verschil of je door anderen gezien wordt als 'de wijze uil die een zinvolle bijdrage levert' of als 'de ouwe zeur die men liever kwijt dan rijk is'. Want dat laatste is vaak het imago wat oudere werknemers aan

zich hebben kleven. Terwijl het gezegde 'ouderdom komt met gebreken' niet opgaat voor de *cognitieve* capaciteiten van ouderen, zo blijkt uit divers onderzoek. Het ouder worden impliceert geen 'geestelijke aftakeling' die maakt dat oudere medewerkers steeds minder competent gaan functioneren. Het zijn vooral de voortdurende veranderingen in de context die een bedreiging voor 'competent blijven' vormen. Deze veranderingen stellen namelijk steeds nieuwe eisen aan de capaciteiten van medewerkers, waardoor continue ontwikkeling en leren noodzakelijk zijn om op termijn competent te *blijven*. Zowel op landelijk beleidsniveau als in veel organisaties wordt