

Speciale editie in verband met oudere werknemers

Verzilver de toekomst van uw bedrijf



... doe een beroep op de motivatie van uw oudere werknemers

Dat de Belgische bevolking langzaam aan het vergrijzen is, en dat dit ingrijpende gevolgen heeft voor de arbeidsmarkt en de sociale zekerheid, is een thema dat de huidige actualiteit niet loslaat. Van overheidswege werd in april 2004 het Ervaringsfonds opgestart, met als specifieke doelstelling om bedrijven te helpen omgaan met deze problematiek.

De cijfers : oudere werknemers doen het beter dan u denkt

Wanneer we kijken naar cijfermateriaal in de wetenschappelijke literatuur en naar de gegevens die ISW in de loop van de tijd verzameld heeft in verschillende ondernemingen, dan zien we een opmerkelijk fenomeen. Vanaf de leeftijd van 55 jaar blijken de medewerkers opeens minder stress of problemen te ervaren op de werkvloer. Vaak zijn zij bij de meest gemotiveerde en loyale medewerkers van het bedrijf. Dit fenomeen is toe te schrijven aan het **“healthy worker effect”**¹. Er gebeurt een natuurlijke selectie, waarbij medewerkers met problemen sneller geneigd zijn in te gaan op de mogelijkheid om vervroegd uit te treden.

Waarom stoppen met werken op 55-jarige leeftijd ?

De eerste vraag die zich opdringt is natuurlijk: welke elementen spelen een rol bij het al dan niet uittreden uit de arbeidsmarkt op de leeftijd van 55 jaar? En hoe kan een onderneming hier op inspelen? In opdracht van het Europees Sociaal Fonds en met de steun van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg deden onderzoekers van de ULg in samenwerking met ISW een **peiling naar de verlooptententie** bij oudere werknemers en de **redenen** om hun onderneming te verlaten die bij deze groep een rol spelen ². De 3 belangrijkste redenen voor 55-plussers om de arbeidsmarkt te verlaten zijn :

- 1) de druk vanuit de onderneming en bijhorende financiële voordelen
- 2) veranderingen en herstructureringen binnen de onderneming
- 3) gebrek aan mogelijkheden om zich nog te ontplooiën of te groeien

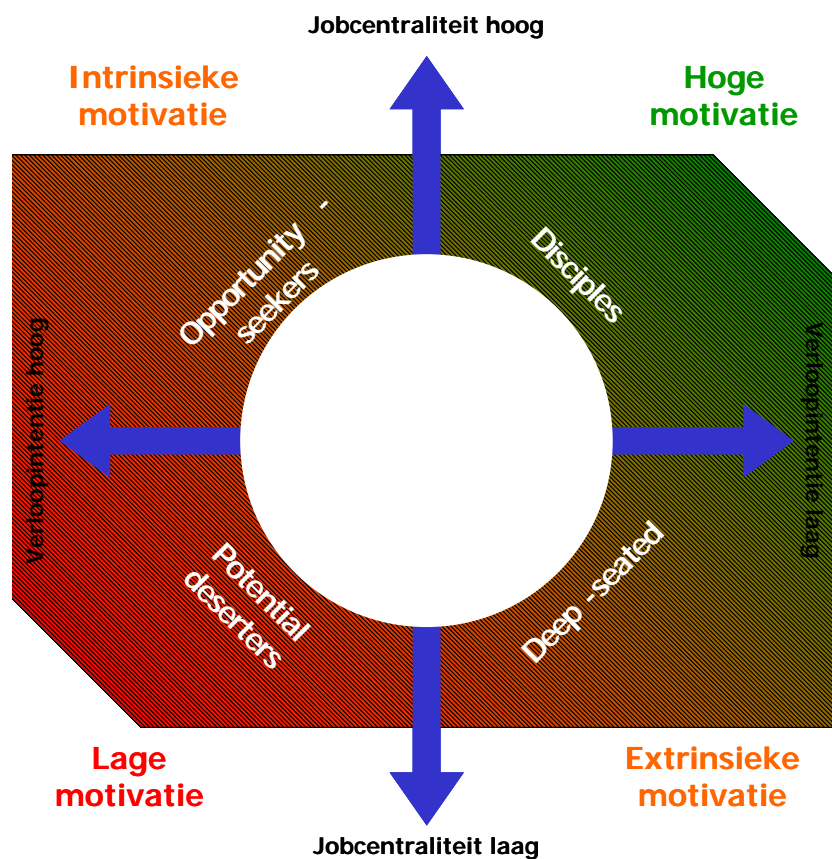
Langer werken : een zege voor werknemer en werkgever ?

Hoewel economische factoren de hoofdrol spelen, is het absoluut niet voldoende om enkel op dit punt actie te ondernemen. Indien men door subsidies of financiële ingrepen de mensen langer aan het werk houdt, dan werkt men enkel in op de extrinsieke motivatie. Deze zorgt er enkel voor dat men zich 'verplicht' voelt om zijn tijd 'uit te zitten', en zal de tevredenheid en de productiviteit onvermijdelijk doen dalen¹. Het is van cruciaal belang om de intrinsieke motivatie te vergroten. Dit komt niet enkel de productiviteit ten goede, maar ook het welzijn van de 55-plussers zelf. Immers, het is niet alleen zo dat tevreden medewerkers meer productief zijn maar ook het omgekeerde geldt. Wanneer men het gevoel heeft een belangrijke bijdrage te kunnen leveren aan het functioneren van de organisatie, en men de appreciatie krijgt die men daardoor verdient, komt dit de jobtevredenheid en het welbevinden van de medewerkers vanzelfsprekend ten goede.

Typologie bij 45- tot 54-jarige werknemers

Hoe staan werknemers die de leeftijd van 55 naderen tegenover al dan niet aan de slag blijven, en welke arbeidsomstandigheden werken deze houding in de hand? Door een analyse op het gegevensbestand dat ISW in de loop der jaren opbouwde, ontdekten we 4 verschillende profielen bij de leeftijdsgroep van 45 tot 54 jaar. Het grootste aandeel van werknemers, de **deap-seated**, (45%), voelt zich best tevreden op zijn werkplek en is absoluut niet van plan te vertrekken. Indien ze echter geld genoeg hadden, zouden ze onmiddellijk stoppen met werken. Deze groep is dus erg makkelijk te

verleiden tot uitstappen mits een financiële regeling. De kleinste groep, de **opportunity-seekers** (ongeveer één op tien), hebben een volledig tegenovergestelde houding in verband met hun job. Zij zouden liefst nog een tijd aan de slag blijven, maar zijn helemaal niet zo tevreden met hun huidige job. Zij overwegen dan ook sterk om nog te switchen van werkgever. Een derde groep, de **potential deserters** (ongeveer 15%), is erg gedemotiveerd. Ze willen liefst zo snel mogelijk stoppen en willen absoluut niet blijven bij hun huidige werkgever. Deze mensen vertonen dan ook het meeste stress- en burnout klachten. Tenslotte is er nog een laatste groep, de **disciples**, die met 30% dubbel zo groot is in aantal. Zij zijn nog enorm gemotiveerd en willen liefst nog zo lang mogelijk aan de slag blijven in hun huidige job, waar ze dan ook erg tevreden mee zijn. Mensen die tot deze groep behoren, zijn niet alleen productiever en loyaler tegenover hun onderneming, maar voelen zich in vergelijking met de rest een heel stuk beter. Ze zijn beter bestand tegen stress, tegenslagen en burnout, en hebben zelfs minder fysieke problemen.



Hoe kan een onderneming hierop inspelen ?

Zijn er nu factoren in de werksituatie die bepalen tot welke groep men behoort?

- ? Een eerste, cruciale factor die deze groepen onderscheidt, is de mate waarin de job voor deze werknemers nog een **uitdaging** biedt. Wie voldoende variatie en ontplooiingsmogelijkheden ervaart, en vindt dat het takenpakket goed aansluit bij zijn capaciteiten, heeft een grotere kans tot de gemotiveerde groepen te behoren. Het allerbelangrijkste is dus dat men **intrinsieke motivatie** vindt in zijn job. **Onderprikkeling** tegengaan is een must, dit vinden we ook terug in de wetenschappelijke literatuur³.
- ? Op de tweede plaats zien we dat de sociale steun, en dan vooral de **steun** die men ondervindt vanwege zijn **directe leidinggevende**, enorm bepalend is. Deze persoon speelt dus een cruciale rol, en dit omwille van 2 redenen. Enerzijds is er de **kwaliteit van de uitwisselingsrelatie** op zich: biedt de leidinggevende vertrouwen en steun⁴? Anderzijds bepaalt de leidinggevende vaak de werkverdeling. Hierdoor heeft hij of zij dus ook een reële invloed op de concrete invulling van de job van oudere medewerkers in het team, en dus ook op hun intrinsieke motivatie. Daarom is het van belang dat de directe leidinggevende hier met de nodige **flexibiliteit** op kan inspelen, met voldoende **aandacht voor het individu** en het nodige maatwerk⁵.
- ? Op de derde plaats komt de **bedrijfscultuur**. Of men zich kan scharen achter de normen en de waarden van de onderneming, speelt een belangrijke rol voor de inzet die men op latere leeftijd nog kan opbrengen.
- ? Bij de werklustige types 2 en 4, spelen tenslotte de meer pragmatische factoren als **arbeidsvoorwaarden** en **jobzekerheid** een rol in het feit of men loyaal blijft aan de onderneming, of eerder geneigd is andere horizonten te verkennen.

Enkele concrete tips voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid

- ? Personaliseer uw beleid. Niet iedereen heeft dezelfde behoeften. Veel managers zijn bang dat een gepersonaliseerde aanpak ruikt naar favoritisme. Maar dit weegt niet op tegen de voordelen.
- ? Bekijk de mogelijkheid om mensen rustig te laten afbouwen. Een geleidelijke overgang is zowel voor onderneming als medewerker een goed alternatief. En waarom niet de mogelijkheid bekijken om oudere werknemers flexibel in te zetten in functie van werkdruk, vervanging bij verlof, ... ? De meeste 55-plussers hebben immers niet meer de verplichtingen die een gezin met zich meebrengt, en zijn dus flexibeler wat betreft verlof e.d. Bekijk samen met uw medewerkers de mogelijkheid om maximaal te profiteren van de mogelijkheden die er voorhanden zijn (denken we maar aan tijdskrediet, ...)

- ? Maak een behoefteanalyse i.v.m. opleiding en vorming. Opleiding en vorming is enorm belangrijk, maar men moet opletten dat men oudere medewerkers niet afschrikt. Het lijkt misschien contra-intuïtief, maar het belang van opleiding is ook voor oudere werknemers niet te onderschatten! Over het algemeen zal de ervaring van een oudere medewerker eerder geconcentreerd, diep en specialistisch zijn. Dit in tegenstelling tot jongeren, die nog meer flexibel zijn en veelal een verscheidenheid aan kortstondige ervaringen hebben. Zo'n ervaringsconcentratie kan voor een onderneming van onschatbaar belang zijn, maar houdt ook risico's in. Door een plotse economische of technische verandering in de werkcontext (bv. introductie van nieuwe methodes, nieuwe machines) kan deze kennis plotsklaps zijn nut verliezen. Volgens onderzoek in Nederland wordt 30% van de uitstroom hierdoor verklaard. Het is van belang om medewerkers hiertegen te beschermen door hen een gedifferentieerd kennisbestand te laten opbouwen.
- ? Wees voldoende veeleisend. Laat merken dat er van de ouderen evenzeer verwacht wordt dat ze zich blijven bijscholen, zij hebben een extra duwtje in de rug nodig. Trap niet in de val van de **self-fulfilling prophecy**. Veel managers hebben immers spontaan de neiging om hun oudere werknemers een beetje te 'ontzien'. Ze geven hen systematisch minder moeilijke taken, en verwachten minder innovatie, minder bereidheid om op het opleidingsaanbod in te gaan. Maar hiermee bewijst je een oudere medewerker geen dienst, integendeel! De inzetbaarheid van oudere medewerkers zal hierdoor enkel afnemen. Hun kennis geraakt verouderd, waardoor ze minder variatie of uitdaging gaan ondervinden in hun job en enkel meer gedemotiveerd geraken.
- ? Cruciaal is de houding van de directe manager. Deze laat zich al te vaak leiden door stereotype opvattingen over oudere werknemers. En zelfs indien dit niet het geval is, dan loopt er vaak iets mis omwille van een gebrek inzake competentie of bereidheid om oudere medewerkers aangepast te begeleiden. In de eerste plaats moet deze stereotypering doorprikt worden, en de misvattingen moeten vervangen worden door objectieve, gepersonaliseerde informatie. Een bedrijfsscreening⁶ of een sensibilisatie⁶ kan hier alvast bij helpen. Indien men nog een stap verder wil gaan, is een workshop ondersteunend leiding geven* een interessante optie.

Steun aanvragen

Bedrijven die een leeftijdsbewust personeelsbeleid willen starten, kunnen hiervoor rekenen op een duwtje in de rug. In april 2004 ging het Ervaringsfonds van start, onder leiding van de Algemene Directie Humanisering van de Arbeid van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Voor meer informatie kunt u een brochure aanvragen op 02 233 42 11 of downloaden op www.meta.fgov.be.

Welke projecten komen in aanmerking ?

- ? Projecten die de aanpassing van de arbeidsomstandigheden en arbeidsorganisatie beogen, zoals vormingspakketten op maat, installatie thuiswerken, begeleidingsprogramma's bij aanpassingen aan werktijden.
- ? Studies in opdracht van de werkgever die toelaten de aanpassingen van de arbeidsomstandigheden en de arbeidsorganisatie in de onderneming te kunnen toepassen, zoals
 - stress-onderzoek bij 55-plussers via enquêtes, focusgroepen of diepte-interviews⁶
 - onderzoek naar de heroriëntering van functies
 - onderzoek naar nieuwe vormen van arbeidsorganisatie en samenwerking
 - uittesten van nieuwe invalshoeken
 - behoeftenanalyses in verband met opleiding en loopbaanplannen

Om in aanmerking te komen voor de toelage, moeten de studies verplicht uitmonden in een concrete aanpassing van de arbeidsomstandigheden of arbeidsorganisatie van werknemers van 55 jaar en ouder.

Info/referenties

¹ Haasnoot, M., de Gilder, D., & Schabracq, M. (1996). Arbeidstevredenheid onder oudere werknemers. *Gedrag en Organisatie*, 9(4), 225-239.

² Péters, S., Bertrand, F., De Keyser, V. (2004). Activité d'emploi des travailleurs agés et stress. DOCUP fédéral N°35. Ongepubliceerd onderzoeksrapport.

³ Blees, L.W., Broekarts, I.B., & Van der Vlist, R. (1994). De invloed van leidinggevenden op het functioneren van oudere werknemers. *Gedrag en Organisatie*, 7(3), 167-176.

⁴ Janssen, O., & Osinga, S. R. E. (2002). Vervroegde uittreding en de kwaliteit van de relatie tussen oudere werknemer en leidinggevende. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 57, 10-20.

⁵ Visser, P., Henkens, K., & Schippers, J. (2003). Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 16(1), 2-22.

⁶ Deze interventies behoren tot het standaard aanbod van ISW.

