

De positie van de oudere werknemer in het bedrijfsleven

Een uitdaging voor het Human Resources Management

Annette Smedts

Loopbaanadviseur Vibam

Oud worden is blijkbaar geen aangename situatie. Nog steeds gaat men er van uit dat ouder worden synoniem is met verminderde capaciteiten, een conservatieve attitude, gebrek aan dynamisme, en de druk van de oudere generatie op de actieve bevolking. Eenzelfde houding kenmerkt de benadering van de oudere werknemers in arbeidsorganisaties. Ook hier overheerst een negatieve beeldvorming rond hun mogelijkheden en capaciteiten. Wordt het geen tijd dat men één en ander diepgaand onderzoekt alvorens tot definitieve uitspraken over te gaan? Bovendien moet men er, met het oog op de demografische situatie in België, rekening mee houden dat de oudere werknemers wel eens een belangrijk reservepotentieel voor de arbeidsmarkt zouden kunnen vormen.

Inleiding

De veroudering van de bevolking wordt vandaag beschouwd als een belangrijk fenomeen, waar de geïndustrialiseerde landen vanaf het begin van de 21^{ste} eeuw rekening mee zullen moeten houden. Het gebeurt trouwens zelden dat men een zo zekere en unanieme uitspraak kan doen over de toekomst, maar de wet van de aantallen is onverbiddeijk. Niemand zal nu nog tegenspreken dat de ouderen een historisch niet te evenaren plaats in de samenleving zullen innemen.

De oorzaken van het verouderingsproces worden momenteel druk door onze demografen bestudeerd. De verlenging van de levensduur in de eerste helft van de 20^{ste} eeuw en een snelle en voortdurende vermindering van de vruchtbaarheid tijdens de laatste twintig jaar hebben een belangrijke toename van het aantal ouderen tot gevolg, alsook een relatieve toename van hun aandeel in de totale bevolking.

Volgens een studie uitgevoerd door het Planbureau (Lambrecht, blz. 3), staan wij inderdaad aan de vooravond van een belangrijke verschuiving inzake het respectievelijke aandeel van de diverse leeftijdsgroepen in de Belgische bevolking. Deze studie stelt dat er in het jaar 1950

1.800.000 kinderen onder de 14 jaar en "slechts" 950.000 mensen van de derde leeftijd (65 jaar en ouder) leefden.

Tot 1980 bleef het aantal -14-jarigen op hetzelfde niveau, maar was het aandeel van de 65-plussers reeds gestegen tot 1.430.000 eenheden. Volgens de berekening van het Planbureau zouden beide bevolkingsgroepen in het jaar 2000 bijna even groot zijn, namelijk 1.700.000 ouderen en 1.640.000 jongeren. En vanaf dan halen de ouderen het in aantallen ten opzichte van de jongere populatie, zodat men, voor het jaar 2030, 2.300.000 65-plussers tegenover 1.240.000 jongeren van minder dan 14 jaar zal hebben.

Of de uitspraak "dat bij doorzetting van de bevolkingsprognoses voor het jaar 2030 binnen een eeuw nog net de helft van onze huidige populatie overblijft", bewaarheid wordt, is nog de vraag. De kans echter dat tegen die periode 1 Belg op 5 "vijftig-plusser" (Smedts, blz. 8) zal zijn, is op basis van deze gegevens daarentegen wél vrij groot.

De vergrijzing van de Belgische populatie is geen alleenstaand fenomeen. Zij situeert zich duidelijk binnen een mondiale context.

Positie van de ouderen in samenleving en bedrijfsleven

Te snel associeert men ouder worden met allerlei negatieve toekomstbeelden die een afschrikwekkend effect hebben. Indien men het gebruikte vocabularium met betrekking tot de vergrijzing analyseert, dan valt op dat het taalgebruik overwegend negatief is geïnspireerd (Veys). Men spreekt van het *probleem* van de veroudering van de bevolking, de *druk* van de ouderen op de actieve bevolking, de talrijke *kosten* die hun aantal zal meebrengen, de toenemende financiële *inspanning* die de samenleving zich zal moeten getroosten, en dan in de meer hypothetische zin: het *verlies* van vitaliteit, het *conservatisme*, het gebrek aan dynamiek, de *stagnatie*.

Dit taalgebruik is uiteraard niet uitsluitend van subjectieve aard. Het verwijst sterk naar de analyse van het probleem van het ouder worden, zoals het verbonden is met de ouderen van jaren terug. De geïdentificeerde problemen zijn nauw verbonden met de karakteristieken die deze generaties in de loop van hun leven hebben verworven. Men kan daarbij denken aan scholingsgraad, arbeidsservaring, financiële zekerheden, familiale omstandigheden en gezondheidstoestand. **Ten onrechte projecteert men deze tendensen vaak op de toekomstige generaties.** Het is meer dan waarschijnlijk dat de volwassenen van vandaag een reeks specifieke karakteristieken hebben verworven, die maken dat zij anders oud zullen zijn en worden.

Laten wij eerst het verschijnsel van de oudere werknemer kort situeren. Kerkhoff onderzocht in hoeverre het arbeidsproces invloed uitoefent op het proces van het ouder worden van een individu. Hij situeert het verschijnsel van de oudere werknemer als volgt:

"De huidige oudere werknemers - bedoeld worden mensen van zo'n 50 tot 60 jaar - werden in de eerste tien jaar na de Tweede Wereldoorlog in het arbeidsproces opgenomen. In de wederopbouw dus. Het doel bij werknemers en werkgevers was tot op zekere hoogte gemeenschappelijk: het economisch herstel.

Een grote en steeds aanzwellende stroom kwam in de industrie terecht. Er kwam zelfs behoefte aan buitenlandse werknemers, maar ook zij konden in de enorme behoefte aan arbeidskrachten van de sterk expanderende bedrijvigheid niet helemaal voorzien: er bleef een zeker tekort aan werknemers. De vakbeweging kreeg daardoor meer onderhandelingsruimte, hetgeen in de tweede helft van de vijftiger, maar vooral in de eerste helft van de zestiger jaren een ongekende welvaartsproei voor de werknemers tot gevolg had. Maar de ondernemingslust had zodanige vormen aangenomen dat de industrie tekenen van overcapaciteit begon te vertonen. In de tweede helft van de zestiger jaren kwam via talrijke fusies een grote machtsconcentratie van industriële bedrijven tot stand. Nu begon echter de economische groei te stagneren. Er was overcapaciteit. De industrie had minder behoefte aan werknemers en er kwam enige werkloosheid. Ook het aantal werkongeschikten nam toe. In de bedrijven begon het verschijnsel oudere werknemer te ontstaan. Hun aantal groeide en de eerste 'kommissies oudere werknemers' dienden zich aan. De werknemers van de opbouwfase begonnen slijtage- en verouderingsverschijnselen te vertonen in een tijd van economische neergang. De crisis zet door.

Faillissementen en bedrijfssluitingen, maar ook sterk toenemende rationalisatie leiden tot grote ruimte op de arbeidsmarkt: vacaturestops, saneringen, collectieve ontslagen.

De werknemers slikken een aantal eisen in, maar de macht van de industrie blijft toenemen. Lonen, uitkeringen en voorzieningen komen in de knel. De technologie wordt een beruchte concurrent voor de werknemer die zijn arbeidsplaats wil behouden.

Het is in deze context dat het 'verschijnsel oudere werknemer' zich uitdrukkelijk begint te manifesteren; op hun problemen wordt gereageerd door uitstoting uit het arbeidsproces, zij krijgen de rekening te betalen van hun slijtageverschijnselen. Oorzaken, welke in het arbeidsproces zelf gelegen zijn, blijven buiten schot." (Kerckhoff, biz. 15)

Beeldvorming ten opzichte van oudere werknemers

Vrij algemeen bestaat de opvatting dat ouder worden synoniem is met het in toenemende mate krijgen van moeilijkheden op het werk. De maatschappelijke vooroordelen tegenover het ouder worden, zoals hierboven reeds beschreven, vinden we ook terug bij de benadering van de oudere werknemers: hoe ouder, hoe moeilijker alles verloopt.

Deze overwegend negatieve attitude tegenover de oudere werknemers vindt onder meer haar oorsprong in een aantal legitimeringsgronden (Koning Boudewijnstichting), zoals:

- hun massale aanwezigheid in bedrijfssectoren die aan belang verliezen;
- de technologische vooruitgang, die een negatieve invloed heeft op hun tewerkstelling: hun kennis en ervaring zijn niet langer aangepast;
- de lichamelijke veroudering;
- een geringe geografische en professionele mobiliteit;
- de psychologische problemen die de leeftijd meebrengt;
- de verkeerde ideeën en vooroordelen die tegenover hen bestaan;
- de zeer sterke concurrentie van de jonge werknemers.

Ook voor het Internationaal Bureau van de Arbeid zijn de oudere werknemers vaak het slachtoffer van verkeerde ideeën en vooroordelen over hun werkkraft en prestaties (Koning Boudewijnstichting). Het Bureau stelt dat sommige vaststellingen die inderdaad van toepassing zijn op arbeidsplaatsen in de industrie waar bijzonder zwaar werk moet worden geleverd, vaak worden veralgemeend tot het geheel van deze categorie werknemers. In werkelijkheid vertoont die echter een grote verscheidenheid.

Het personeelsbeleid ontsnapt niet aan deze negatieve beeldvorming. Het bedrijfsleven richt zich voornamelijk tot werknemers die de kaap van 35, maximaal 40 jaar nog niet overschreden hebben. In de Gids voor Personeelsmanagement wordt in dat verband het volgende gesteld:

"Ouder worden begint gebruikelijk direct na de geboorte. Het gaat gepaard met het opdoen van kennis, met het ontwikkelen van cognitieve, affectieve en motorische vaardigheden en met het bepalen van de 'houding'. Een reeks van omstandigheden bepaalt welke vaardigheden verder worden ontwikkeld en ook: welke verminderen of verdwijnen.

Na de gezinssituatie is de werkomgeving een zeer dominante omgeving die hier invloed op uitoefent. De werkomgeving geldt vanaf de leeftijd van circa 20 jaar. De werknemer doet daarin ervaringen op door zijn werkzaamheden, ziet voorbeelden, krijgt wel of geen kansen, wordt beïnvloed door zijn collega's, wordt wel of niet gestimuleerd tot aanpassingen aan nieuwe situaties."

De werksituatie is daarmee zeer bepalend voor attitude en vaardigheden van de werknemer (op iedere leeftijd) en daarmee voor zijn 'nut' (op latere leeftijd).

De organisatie is zelf een invloedrijke veroorzaker van het wel of niet meer passend functioneren van de ouder wordende werknemer.

Een analyse van het personeelsbeleid en het gebruikte instrumentarium in een groot aantal bedrijven geeft voeding aan de stelling dat personeelsbeleid een optimistisch beleid is. Vrijwel elk gebruikt instrument is gericht op VOORUIT IN DE TIJD en tevens op OMHOOG. We werven mensen met groeipotentie, we beloven bijkomende opleidingen en trainingen, en de functioneringsgesprekken zijn gericht op het beter functioneren van de werknemer in de organisatie.

Potentieelbeoordeling, loopbaanplanning, *management development* en andere programma's hebben een dubbel perspectief: toekomst en beter.

Op een bepaald moment worden de grenzen van de instrumenten zichtbaar. Boven de 40 wordt vrijwel niet meer aangeworven. Beoordelen voor de vijftiende keer krijgt een beleefdheidskarakter. Het maximum van de salarisschaal wordt bereikt op een leeftijd die ligt tussen de 25 en de 40 jaar. Aangevraagde cursussen voor plus 35 jarigen worden toegestaan.

Alleen de *potentials* draaien mee in een loopbaanproject, maar ook weer niet de alleroudsten. Eigenlijk is het gangbare personeelsbeleid te typeren als een beleid dat gericht is op de 35-jarigen.

Het praktisch personeelsbeleid heeft weinig antwoorden op de ouder wordende werknemer. Als het personeelsbeleid al reageert op de ouder wordende werknemer dan is dit beleid te typeren als curatief. Het ouder worden wordt geconstateerd, evenals een toenemende discrepantie, die niet zijn ontwikkeld. En de oplossing ligt voor de hand: ontslagen en vervangen door een jongere medewerker."

(Meekel, blz. 14-17)

Enkele jaren geleden kregen de vooroordelen tegenover de oudere werknemers een ferme deuk, toen bij een onderzoek bij Volkswagen in Duitsland bleek dat jongeren onder de 25 jaar dubbel zoveel afwezig waren als hun collega's boven de 55 jaar. Er werd becijferd dat 20- tot 25-jarigen gemiddeld 3,3 maal per jaar ziek zijn; de 50- tot 55-jarigen daarentegen slechts 1,8 maal (Smedts, blz. 9).

Ook het Ministerie van Arbeid in de Bondsrepubliek Duitsland stelde na onderzoekingen vast dat de stelling dat bij toenemende leeftijd de prestatie afneemt, niet meer overeind te houden is. Het blijkt in het algemeen niet waar te zijn dat oudere werknemers (Federatie Nederlandse Vakorganisaties, blz. 7):

- meer ongevallen krijgen (wél zijn de oorzaken bij jongeren en ouderen verschillend);
- meer ziek zijn (ouderen zijn langer ziek, maar minder vaak, waardoor het aantal ziekte-dagen niet verschilt);
- minder in staat of bereid zijn omscholing te ondergaan;
- minder bereid zijn arbeid te verrichten;
- minder in staat of bereid zijn zich aan te passen aan technische of economische veranderingen.

Volgens Marcoen (blz. 8) kan gesteld worden dat "de oudere in algemene zin" niet bestaat. Oud zijn is geen verschijnsel dat apart moet worden genomen, maar integendeel beschouwd moet worden als een onderdeel van een totale levensloop. Men moet loskomen van het vooropstellen van ongenueanceerde beelden, en men moet differentiëren.

Gaussin zegt daarover: "Men wordt te oud ten opzichte van sociale verplichtingen die men niet meer kan vervullen. Er zijn banen waarin men 'oud kan worden', en andere waar dat niet kan. Er zijn ook banen waarin men sneller 'oud wordt' dan in andere. Een mannelijke gespecialiseerde arbeider is met 45 jaar te oud voor de automobiellindustrie, maar een vrouwelijke gespecialiseerde arbeidster is met

30 jaar te oud voor de elektronica-industrie en met 25 jaar voor de confectie" (Koning Boudewijnstichting, voorwoord colloquium).

Ook andere onderzoekers zijn de mening toegedaan dat algemene uitspraken over de situatie van de oudere werknemers niet mogelijk zijn (Federatie Nederlandse Vakorganisaties, blz. 5). Deze situatie is afhankelijk van:

- de aard van het werk (productie of dienstverlenende sector);
- de belasting die het werk aan "geest, ziel, lichaam en zenuwen" van de werknemer oplegt;
- de grootte van het bedrijf (groot, middelgroot, klein);
- de structuur van de samenleving in de plaats waar men woont; deze is voor de relatie tussen werkgever en oudere werknemer niet zonder betekenis;
- de gezondheid van de oudere werknemer.

De Schaies toonde aan dat mensen uit hogere beroepen liever zouden doorgaan met werken na hun pensioenleeftijd, terwijl mensen uit lagere, uitvoerende beroepen willen stoppen. Dat zegt uiteraard veel over de betekenis van een creatief beroepsleven voor het al of niet actief willen bezig blijven van de "ouderen". Op basis van deze vaststelling kan men zich afvragen of leeftijd en ondernemingslust al dan niet nauw samenhangen (Marcoen, blz. 4). Uit onderzoek naar het socio-economisch profiel van de 55-56-jarigen (Koning Boudewijnstichting, voorwoord colloquium) blijkt eveneens dat de vervroegde uittreding van de werknemers contrasteert met het veel langer actief blijven (zelfs na 65) van de hogere kaderleden. Van de werkgevers en zelfstandigen, die slechts één vijfde vertegenwoordigen van de werkende mannen tussen 35 en 54 jaar, merkt men dat hun aantal oploopt tot de helft binnen de leeftijdscategorie 60-64 jaar en tot drie vierde na de 65.

Oudere werknemers: gedifferentieerde vaardigheden

Een interessante hypothese is dat een aantal vaardigheden onafhankelijk van de leeftijd zijn, een aantal vaardigheden met de leeftijd kunnen toenemen, terwijl sommige andere eigenschappen inderdaad afnemen. Op grond van onderzoek heeft men de volgende lijst van elementen opgesteld (Federatie Nederlandse Vakorganisaties).

Onafhankelijk van leeftijd zijn:

- uitgebreidheid van de kennis;
- opmerkzaamheid en concentratievermogen;
- talenkennis;
- snelheid van bewegen binnen normale grenzen;
- weerstand tegen een gemiddelde fysieke en psychische belasting.

Met de leeftijd kunnen toenemen:

- arbeids- en beroepservaring;
- vaardigheid om te oordelen;
- vaardigheid om zinvolle samenhangen te begrijpen;
- zelfstandigheid en mogelijkheid om planmatig te denken;
- vaardigheid om spanningen binnen het bedrijf glad te strijken;
- trefzekerheid bij assemblage- en constructietaken;

- evenwicht en continuïteit;
- positieve instelling ten opzichte van het werk;
- vaardigheid om privé-moeilijkheden van beroepsarbeid te scheiden.

Daarentegen kunnen verminderen:

- spierkracht;
- weerstandsvermogen tegen hoge fysieke en psychische belasting van lange duur en tegen veelvuldig wisselende belasting onder schadelijke invloed van de werkomgeving;
- gezichtsvermogen;
- gehoorvermogen;
- tastzin;
- korte-termijnegeheugen;
- snelheid van waarnemen;
- snelheid van informatieverwerking, vooral in een complexe taak.

Aanzet tot een nieuw personeelsbeleid

Uitspraken betreffende de arbeidsparticipatie van ouderen kunnen verschillend zijn, naargelang wordt uitgegaan van de "disengagement"-theorie of de activiteitstheorie. De activiteitstheorie, die gebaseerd is op empirisch onderzoek, stelt dat de mate waarin ouderen participeren in sociale netwerken, correleert met de mate waarin zij op oudere leeftijd nog professioneel actief zijn.

Het zich terugtrekken uit het actieve leven blijkt voort te komen uit een samenspel van factoren zoals (sub)cultuur, persoonlijkheid en persoonlijke omstandigheden. Het is dus plausibel dat psychische veroudering beïnvloed wordt door omstandigheden. Beïnvloeding van deze omstandigheden kan derhalve leiden tot een actievere opstelling van ouderen, en tot een langer behoud van flexibiliteit en inzetbaarheid. In plaats van te stellen dat een hogere leeftijd leidt tot een moeilijker integratie in het bedrijf, gaat men er dan uitdrukkelijk van uit dat werknemers wél tot op hoge leeftijd in het arbeidsproces ingeschakeld kunnen worden:

"Daardoor komt de groep ook in een minder (stigmatiserende) uitzonderingspositie. Immers, door de sociale druk die wordt uitgeoefend, kan men in een passieve dan wel actieve rol gaan geloven en zich ernaar gedragen" (Koningswijk, blz. 56).

Een aangepast personeelsbeleid kan er op die wijze voor zorgen dat ouderen niet in een uitzonderingspositie terecht komen. "Dit hoeft echter niet te betekenen dat ouderen niet als een aparte groep mogen worden onderscheiden. Zij onderscheiden zich echter op grond van leeftijd, en niet op grond van een afgenomen vermogen om aan het arbeidsproces te kunnen deelnemen" (Koningswijk, blz. 56).

Een dergelijk loopbaanbeleid, gericht op de integratie van oudere werknemers, moet dan uiteraard bij de toekenning van de taken rekening houden met het bovenvermelde overzicht van vaardigheden. Of, zoals Kerkhoff (blz. 15) stelt: "Handhaving van de inzetbaarheid van arbeidsvermogen van ouder worden- de werknemers vergt op duidelijke gronden een tolerante kwaliteit van arbeidstaken in samenhang met een op leeftijdsdynamisme afgestemd plaatsings- en allocatiebeleid".

Voorbeelden van een leeftijdsbewust personeelsbeleid

Volgens Gutteridge (blz. 62) is het voornaamste doel van HRM ervoor te zorgen dat er sprake is van een doeltreffend personeelsbeheer, in die zin dat er institutionele doeleinden worden gerealiseerd en dat er terzelfder tijd mogelijkheden worden geschapen voor de groei en de ontwikkeling van de werknemers. Verder stelt hij dat HRM bestaat uit vier verschillende, maar toch samenhangende subsystemen:

- opbouw van de organisatie;
- planning van de "human resources";
- loopbaanontwikkeling;
- controle en evaluatie.

Het verschil met het traditionele personeelswerk situeert zich op de volgende vlakken:

- HR-kosten worden gezien als een investering en niet als louter onbeheersbare uitgaven;
- HRM kent veeleer een offensieve dan een defensieve aanpak;
- HRM betekent een verschuiving van louter administratieve activiteiten naar toekomstgerichte aanpak, waarbij de personeelsafdeling fungeert als beheerder van het menselijk talent waarover de organisatie beschikt;
- bij HRM wordt het verband benadrukt tussen HR-planning en aanverwante functies, zoals strategische planning, marktvoorspellingen, planning van investeringen en faciliteiten enz.;
- HRM versterkt de vereiste band tussen HR-planning en onderdelen van het personeelswerk, zoals werving en selectie, opleiding, verloning en loopbaan.

Volgend praktijkgeval illustreert het nut van een leeftijdsbewuste HR-aanpak.

Case: Japan

Van Dijk e.a. (blz. 339-349) hebben beschreven hoe het personeelsbeleid in de Japanse bedrijven omgaat met de vergrijzingsproblematiek. In Japan ligt het vergrijzingstempo hoog: terwijl nu 10% van de bevolking ouder is dan 65 jaar, zal in 2010 naar verwachting 19% tot deze leeftijdscategorie behoren. De grote Japanse bedrijven zijn zich van deze ontwikkeling en haar betekenis bewust, en trachten dan ook een adequaat personeelsbeleid ter zake te ontwikkelen. Soms betekent dat een wijziging van het bestaande personeelsbeleid. Zo wordt bijvoorbeeld de pensioenleeftijd verhoogd. Soms worden ook nieuwe instrumenten voor het personeelsbeleid ontwikkeld.

Uiteraard moet dit alles gesitueerd worden in de context van de Japanse arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau. Men denkt daarbij aan "lifetime employment", hoge scholingsgraad, anciënniteit als basis voor promotie en beloning, en besluitvorming gebaseerd op consensus. Bovendien worden het land en zijn bedrijfsleven geconfronteerd met knelpunten zoals het veranderd motivatiebeeld bij jongeren, de noodzaak om de efficiëntie op te

voeren, de groeiende participatie van vrouwen aan het arbeidsproces en de reeds vermelde snelle vergrijzing van de beroepsbevolking.

Er zijn drie terreinen waarop de vergrijzingsproblematiek zich manifesteert. In de eerste plaats is er de arbeidsmarkt: hoe verhoudt het aanbod van oudere werknemers zich tot het aanbod van andere groepen? In de tweede plaats is er de individuele problematiek van de oudere werknemers: welke specifieke problemen hebben zij? En in de derde plaats is er het personeelsbeleid, dat tracht de mogelijkheden van werknemers in overeenstemming te brengen met de eisen die de onderneming stelt.

De aanpassing van het personeelsbeleid aan de vergrijzingsproblematiek vergt op verscheidene fronten aanpassing en heroriëntering. Sommige bedrijven denken in dat verband aan de start van een tweede loopbaan na de middelbare leeftijd. Dit houdt onder andere in:

- plaatsing buitenshuis: er zijn bedrijven die geen mogelijkheid hebben om ouderen in de eigen organisatie een passende functie te verschaffen, maar die niettemin een bijdrage willen leveren aan het behoud van de betrokkenheid van hun oudere medewerkers bij het arbeidsproces;
- aanpassing van de werkstructuur en de werkomstandigheden;
- aanpassing van medische en psycho-sociale voorzieningen;
- aanpassing van opleidingen en trainingen.

Op zichzelf zijn deze maatregelen niet zo innovatief. Het vernieuwende karakter van het Japanse personeelsbeleid blijkt veeleer uit de ijzeren consequentie waarmee het wordt doorgevoerd en, meer nog, uit de samenhang die het heeft met het geheel van het ondernemingsbeleid.

De mogelijkheden zijn hoopvol

Werknemers krijgen nu mogelijkheden aangereikt om via het systeem van **tijdskrediet en loopbaanvermindering** de loopbaan actief verder te zetten en toch tijd ter beschikking te krijgen waarin andere belangrijke levensdomeinen ook aan bod kunnen komen.

De kans is groot dat door minder te werken de motivatie en de inzetbaarheid van werknemers te behouden of te vergroten. Bovendien blijft op die manier de ervaring ter beschikking, zodat de jongere medewerkers en het bedrijf of de organisatie waar dit systeem van toepassing is er ook nog baat bij hebben. De eerste cijfers wat aanvragen betreft voor tijdskrediet doen vermoeden dat dit allicht beantwoordt aan een behoefte.

Het stelsel van de **brugpensioenen** zal vermoedelijk een financiële impact hebben op het sociale zekerheidssysteem. Gekoppeld aan de demografische evolutie in België (de Belgische leeftijdspiramide geeft duidelijke verouderings-signalen) kan dit op lange termijn en bij ongewijzigd beleid mogelijks problematisch worden. Temeer daar dit alles kadert in de prognose van daling van de actieve bevolking vanaf het jaar 2005-2010. Om te voorkomen dat

dit alles tot onbeheersbare proporties evolueert, is een belangrijke rol weggelegd voor de sociale partners.

Omgaan met oudere werknemers in onze arbeidsorganisaties

Met behulp van de hogervermelde interventietechnieken kan men bestaande problemen met deze doelgroep voorkomen, en dit op drie niveaus: op het niveau van de individuele werknemer, het niveau van de organisatie en het niveau van de overheid.

- Wat de positie van de *individuele werknemers* betreft wordt gepleit voor het zich op een actieve manier opstellen in zijn arbeidsomgeving. Een afwachter houding aannemen en passief zijn/haar job uitoefenen behoort tot het verleden. Belangrijk daarbij is dat hij/zij een duidelijk inzicht heeft in de eigen competentie en erover moet waken dat deze competenties zich blijven ontwikkelen. Dit kan ertoe leiden dat hij/zij meer inzicht krijgt in de eigen loopbaan en daardoor in staat is om voor zichzelf duidelijk adequate doelstellingen te formuleren. Zelfkennis zal daar de sleutel voor zijn. Het belang van het onderhouden van een adequaat sociaal netwerk en een interessante vrijetijdsbesteding helpen mee om zijn/haar zelfbeeld positief te ondersteunen. Indien met deze elementen rekening wordt gehouden is het maar een kleine stap om in te zien dat het opnemen van verantwoordelijkheid voor het eigen welzijn en de eigen gezondheid een onderdeel vormt van de omschakeling van een passieve werknemer naar een actieve medewerker.
- Op het niveau van de *organisatie* moet de lamp van leeftijdsgericht ondernemen beginnen branden. Het is een personeelsbeleid dat bestemd is voor alle leeftijden. Dit betekent dat rekening wordt gehouden met de uiteenlopende behoeften van de medewerkers van verschillende leeftijden, en dat het personeelsbeleid meer op het individu wordt afgestemd. Centraal bij dit systeem is dat de functies toebedeeld worden in functie van de *capaciteiten die per leeftijdsgroep het meest ontwikkeld zijn, zodat men tot een maximaal rendement kan komen (voordeel bedrijf) en de werknemer zich daardoor het best van al in zijn vel zal voelen (voordeel werknemer)*. Men kan hierbij werken op twee terreinen: curatief leeftijdsgericht ondernemen en preventief leeftijdsgericht ondernemen. Het curatief leeftijdsgericht ondernemen is gericht op het verbeteren van de situatie van de oudere werknemer en het bevorderen van hun arbeidsparticipatie. Het preventief leeftijdsgericht ondernemen is gericht op het voorkomen van problemen met oudere werknemers en een beleid dat gericht is niet alleen op de oudere werknemers, maar ook op de jongere werknemers. Voor beiden soorten beleid wordt een onderverdeling gemaakt naar interventies in: arbeidsverhoudingen - arbeidsinhoud - personeelontwikkeling - arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. Deze interventies richten zich niet op een specifieke sector, organisatie of functiegroep, maar zijn voor iedereen toepasbaar. En er bestaan concrete modellen voor.

- Wanneer echter bedrijven inspanningen ondernemen voor het ontwikkelen en toepassen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid en een specifiek ouderenbeleid dan kan dit niet zonder samenspraak met de **overheid** die maatregelen dient aan te reiken ter ondersteuning van dit beleid, door middel van het uitoefenen van positieve invloed op de deelname van oudere werknemers aan de arbeidsorganisatie.

Besluit

De centrale vraag van de komende jaren voor de ontwikkeling van een toekomstgericht HRM-beleid is: **"Is leeftijdsgericht ondernemen in onze bedrijven een wenselijk of een noodzakelijk iets?"**

Concluderend kunnen we stellen dat het ouder worden op zich - en aldus het ouder worden in organisaties - verloopt volgens een zeer gedifferentieerd patroon. Sommige werknemers blijven tot op hoge leeftijd goed functioneren, ontwikkelen een specifieke vorm van wijsheid en kunnen soepel omgaan met veranderingen in bedrijfscontext. Anderen daarentegen krijgen met de loop der jaren meer moeite met het werk en ontwikkelen weerstand tegen veranderingen. Deze laatste groep van werknemers bepalen - helaas - hoofdzakelijk het beeld dat personeelsbeleid in grote mate van oudere werknemers heeft gekregen, met name, een problematisch beeld. Dit eenzijdig beeld is tot op heden bepalend voor de visie van personeelsbeleid.

Instituten zoals Koning Boudewijntichting en Hiva hebben de laatste jaren baanbrekend werk verricht om deze zienswijze sterk te nuanceren en in een breder perspectief te plaatsen.

Verder kan gesteld worden dat door het gevoerde beleid van de overheid en de bedrijven (regeling vervroegde uitkering, collectief ontslag) de participatie van de oudere werknemer aan het arbeidsproces fors is afgenomen. De tewerkstelling van de 50-plussers situeert zich rond 28% voor de mannelijke arbeidskrachten en 10% voor de vrouwen (Europees gemiddelde = 40% mannen, 19% vrouwen).

Leeftijdsgericht ondernemen zou met deze het begin kunnen zijn van een constructieve nieuwe aanpak om de belangen van werknemer, bedrijf en overheid te laten samenlopen.

Geraadpleegde literatuur

FEDERATIE NEDERLANDSE VAKORGANISATIES. Beleidsgroep onderzoek (1978), *De positie van de oudere werknemer in het arbeidsproces en in de sociale zekerheid*, Nederland.
 FISSCHER, VINKE, KEMA (1994) "Ouder worden in organisaties" Bedrijfswetenschappen Deventer, HRM thema cahiers
 GRINBLAT, J.A. (1986), Dhairé Quetelet 86. Louvain-La-Neuve, *Populations âgées et révolution grise. Le vieillissement des populations mondiales: tendances démographiques récentes et futures*,

Division de la population des Nations-Unies, New York.
 GUTTERIDGE, T.G., "Loopbaanontwikkeling: technieken voor loopbaanplanning in organisaties", in: D.T. Hall e.a., *Systemen van loopbaanontwikkeling in organisaties: de stand van zaken in de praktijk*.
 KERKHOFF W.H. (1986), *Ouderen en wetenschap. De oudere werknemer. Recent onderzoek naar ouderen en hun arbeidssituatie*, Vakgroep Arbeids- en Organisatiepsychologie, Universiteit van Amsterdam.
 KERKHOFF W.H. (1981), *Over kosten en opbrengsten van een arbeidzaam leven: ouder worden, verouderen en het personeelsbeleid*, academisch proefschrift.
 KERKHOFF W.H. (1986), *Industriële gerontologie: overdenkingen bij de vergrijzing van de arbeidsbevolking*, Nederland.
 CARNOY F. en DEFEYT PH. (1988), Colloquium, juni 1988: *Het sociaal-economisch profiel van de 55-64 jarigen. Situering problematiek*. Geciteerd uit voorwoord, Koning Boudewijntichting, Brussel. Institut de Recherches Economiques, Institut de Travail, Université Catholique de Louvain.
 DE CONINCK P., KIEKENS D., (1998) "Oudere werknemers Antwerpse Metaalnijverheid", Vibam, FTMA, IISA
 DE RYCKE Luc, SMEDTS, A. e.a. (1995), "Personeelsbeleid en een leeftijdsbewuste aanpak", Ipo management reeks
 KONINGSWIJK, L.A. (1989), *De arbeidsorganisatie en de veroudering van de beroepsbevolking: loopbaanombuiging, normaal toekomstperspectief?*. *Maatschappij en Onderneming*, nr. 1.
 KONING BOUDEWIJNSTICHTING (1993) "Onderneming en Demografie - Bevolking gezin en werk" instituut van de ondernemers, Roularta Books
 KONING BOUDEWIJNSTICHTING (1996) "Leeftijdsgericht ondernemen, leeftijd en ervaring als bronnen van kennis en kunde"
 LAMBRECHT, M. (1989), *Evolution démographique à longue terme. Nouvelles perspectives 1988-2040 élaborées par l'I.N.S. Lien avec le passé récent de 1948 à 1988. Illustrations de conséquences socio-économiques diverses particulièrement au niveau des pensions*, Planbureau, december.
 MARCOEN, A. (1987), "Vast traditioneel beeld over ouderen begint te wankelen", *De Standaard*, 7 maart.
 MEEKEL, W.J.M. (1991), "Loopbaanbeleid: personeelsmanagement is te veel 35-beleid", *Gids voor Personeelsmanagement*, nr. 12 (december).
 SIMOENS, DENYS J. (1997) "Wie werkt er nog na vijftig" Davidsfonds Leuven
 SIMOENS, DENYS J. (1995) "Wordt gezocht: oudere werknemer m/v" Hiva, Leuven
 SMEDTS, A. (1985), "Vijftig-plussers... er rommelt wat in die sector", *Koepel*, 5 maart, Bond voor Vormings- en Ontwikkelingsorganisaties.
 VAN DIJK N., BOERLIJST G., VAN HELVOORT E. (1987), *Management en organisatie in Japan en Nederland: Japans personeelsbeleid en oudere werknemers*, Themanummer van het *Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, Samson, Brussel, 41e jaargang, september/oktober.