

Interview van de werkgroep 55plus-EL met Prof. dr. Beate van der Heijden, expert op het gebied van seniorenbeleid op de arbeidsmarkt

“De kracht van senioriteit benadrukken”

Deze doelstelling van Werk 55plus wordt volledig onderschreven door Beate van der Heijden, hoogleraar Business Administration, in het bijzonder Strategic Human Resource Management aan de Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit der Managementwetenschappen. Tevens is ze als Hoogleraar verbonden aan de Open Universiteit Nederland en aan de Universiteit Twente. Haar onderzoeksthema's zijn o.a.: ouder worden in het werk, employability (duurzame inzetbaarheid) en leeftijdsstereotypering.

Dit zijn bij uitstek thema's die passen bij de onderwerpen die wij via onze website onder de aandacht willen brengen van werkgevers en politici. Terwijl de discussie gaat over langer doorwerken, blijken veel werkgevers iemand van veertig al 'oud' te vinden. Volgens Beate van der Heijden de hoogste tijd om die perceptie te veranderen. We waren bij haar op bezoek voor een wetenschappelijke onderbouwing van de pluspunten van de werknemer van 55 jaar en ouder.

Onderstaand volgt een weergave van ons gesprek met haar, aan de hand van de vragen die we haar hebben voorgelegd.

Waar komen toch de hardnekkige vooroordelen vandaan van werkgevers t.a.v. oudere werknemers en werkzoekenden?

“Er bestaat een duidelijk negatief beeld over oudere werknemers met betrekking tot flexibiliteit, ziekteverzuim en inzetbaarheid. Dit verschijnsel is bekend als *stereotypering* en wordt uitgebreid besproken in publicaties van Schippers en Henkens en in de oratie van Prof. Beate van der Heijden. Kernwoorden hierin zijn: *toekomst, groei en 'employability' (inzetbaarheid)*.



Van links naar rechts: Adrienne Pijnappel-Valentijn, Hans van Arkel en Beate van der Heijden, 31 augustus 2011, Radboud universiteit Nijmegen

Ondanks dat ouderen in vergelijking met jongeren loyaler zijn (minder 'job hoppen'), zich sterker binden aan de organisatie, een grotere expertise hebben en balans in hun leven willen creëren, blijft er in de markt een hardnekkige voorkeur bestaan voor jongeren. Dit probleem is wereldwijd gesignaleerd, maar de reactie van overheden en werkgevers is meestal: 'Het loopt wel los met die vergrijzing, het waait wel over'.

De vooroordelen die bij jongeren bestaan met betrekking tot oudere collega's komen voort uit het fenomeen 'onbekend maakt onbemind'. Ouderen daarentegen weten prima wat er speelt en wat hun eigen situatie is. Vooroordelen blijven bestaan door gebrek aan communicatie. Meer interactie, kennis opbouwen, uitwisseling van ideeën en ervaringen, helpt om stereotypering tegen te gaan. Dit kan door bijvoorbeeld gebruik te

maken van mentorschap gebaseerd op gelijkwaardigheid. Een meer ervaren persoon draagt op een gelijkwaardige manier kennis over op een bepaald terrein aan een minder ervaren persoon, en leeftijd, sekse, functie, etc. spelen hierbij geen rol.”

Wat is de uitwerking van seniorenbeleid (of het ontbreken daarvan) en leeftijdsstereotypering in de praktijk?

“In veel bedrijven bestaat geen zorgvuldig, pro-actief, instrumenteel seniorenbeleid. Er wordt geen rekening gehouden met leeftijdsmanagement. Het topmanagement moet chefs daartoe dwingen of hen er op aansturen. Dat gebeurt nog steeds te weinig. Niet bij de grote, beurs-genoteerde bedrijven, zoals bijvoorbeeld Shell, en ook niet bij het midden- en kleinbedrijf.

Een goed seniorenbeleid categoriseert medewerkers op basis van een bepaald leeftijdsklasseringssysteem, ook wel bekend als “age-related HRM policy”. Als je invulling wilt geven aan loopbaanplanning en duurzame inzetbaarheid dan moet er naast capaciteiten, opleiding, ervaring, ook rekening gehouden worden met factoren als gezinssituatie, belastbaarheid en affiniteit. Uit onderzoek is gebleken dat leeftijdsstereotypering, vooroordelen op basis van leeftijd, een grote rol speelt op de werkvloer. Er is een grote kans dat een bijvoorbeeld 15 jaar jongere chef een oudere werknemer over het algemeen een lagere beoordeling zal geven dan waar deze objectief gezien recht op heeft.”

Behoud van de oudere werknemer op de werkvloer is al jaren lang een doelstelling. In de praktijk komt het niet of moeilijk van de grond. Hoe komt dat?

“Het probleem zit bij het middenkader, de chefs. Zij blijven meestal drie à vier jaar op een afdeling en wisselen dan weer van functie. Er is geen continuïteit in het personeelsbeleid, geen overdracht naar het nieuwe management en alleen aandacht voor zaken die direct met de bedrijfsvoering te maken hebben.

Daarnaast is het zo dat oudere werknemers nu nog vaak jarenlang op dezelfde afdeling en in dezelfde functie zitten, zonder enige bijscholing. Ze krijgen niet de gelegenheid om “transfer skills” te ontwikkelen. Als er dan plotseling grote organisatorische veranderingen plaatsvinden en genoemde werknemer kan dit om voor de hand liggende redenen niet bijbenen, dan wordt hij of zij weggezet als inflexibel en star.”

Wat zijn kenmerken van een goed seniorenbeleid?

“Men moet toe naar een situatie van voortdurende bijscholing en training (een leven lang leren). Er is behoefte aan een duidelijk leeftijdsgerelateerd Human Resources Management, waarbij begrippen als belastbaarheid, privé-situatie en affiniteit een belangrijke rol spelen. De leeftijd van de werknemer is daarbij een kernvariabele. Het HRM beleid van de Radboud Universiteit Nijmegen bijvoorbeeld schrijft voor dat bij het vormgeven van personeelsbeleid, rekening moet worden gehouden met zaken als gender, diversiteit, ontwikkeling, leeftijd, scholing en opleiding.

Afdelingshoofden maken in de praktijk het personeelsbeleid, en het topmanagement stuurt voor al op instrumenteel leiderschap (korte-termijn gericht). Dit terwijl het topmanagement van een bedrijf het middenkader ook moet laten scoren op people management seniorenbeleid en hiervoor parameters ontwikkelen. Dat gebeurt nu nog veel te weinig.”

Wat zijn de voordelen van een HRM beleid dat rekening houdt met ‘generatie-management’? Is dat uit te drukken in economisch/financiële voordelen?

“Loopbaan- en carrièreplanning zijn absoluut noodzakelijk. Bij het ouder worden neemt de diversiteit van mensen toe. Individuele variabiliteit neemt met het ouder worden toe en daar moet optimaal gebruik van worden gemaakt.

In bijgaand schema is af te lezen dat goede (leeftijdgerelateerde) loopbaan- en carrièreplanning meetbare positieve resultaten oplevert. Bontekoning heeft dat in diverse interessante publicaties over verschillen tussen generaties aangetoond. Ten

aanzien van het nut van HRM verwijzen we voor verdere onderbouwing naar publicaties van de hand van, onder andere, Guest, Boselie, Wright, Paauwe en Boxall"

