

Oudere werknemers hebben (een) kompas nodig

Dé oudere werknemer en vooral de economische min- en/of meerwaarde om deze aan het werk te houden, is een actueel thema geworden. De mening en de wensen van die oudere werknemer zelf blijft vaak in de schaduw. 'Hoe kijkt de 45-plusser naar zijn/haar loopbaan en welk verschil maakt een loopbaanbegeleiding?', dit is de rode draad doorheen deze bijdrage waarin het loopbaanbegeleidingscentrum Kompas zijn ervaringen bundelt.

Hoe bekijkt Kompas een oudere werknemer zijn loopbaan?

“Kan ik nog ander werk vinden?” “Door die herstructurering word ik in een andere functie geplaatst die mij totaal niet ligt.” “Het wordt tijd dat ik wat meer verantwoordelijkheid krijg op het werk.” Met dergelijke vragen stapt de oudere werknemer naar een loopbaancentrum. In het geheel van de vragen en noden liggen zowel interne factoren (eigen aan de cliënt, bijvoorbeeld motivatie) als externe factoren (structurele maatregelen en organisatiegebonden factoren) aan de basis.

Interne factoren

Een aantal motiverende en demotiverende aspecten bepalen of een oudere werknemer al dan niet blijft werken. *Motiverende factoren* zijn onder andere plezier hebben aan het werk, sociale contacten, zich creatief kunnen ontplooiën, leiding geven, verantwoordelijkheid krijgen. Mensen willen actief blijven, het werk geeft structuur aan hun leven en door te werken is men van betekenis voor anderen. Werken is een manier om zich gerespecteerd en erkend te voelen door de omgeving. Een

andere belangrijke reden om te blijven werken is de vrees voor financiële achteruitgang en het loslaten van een levensstandaard die men opgebouwd heeft. Als mensen hun werk graag doen, er hun interesses in kwijt kunnen en dit in balans met hun privé leven, blijven ze ook langer aan het werk. *Demotiverende factoren* zijn onder andere te zwaar fysiek werk, gezond-

heidsredenen, het opnemen van mantelzorg of de behoefte om te kiezen voor een meer bevredigende invulling van de vrije tijd. Vervroegd uittreden wordt ook meer en meer als een sociaal recht ervaren. Soms zitten demotiverende factoren ingebed in de structuur van het werk. Mensen met een vlakke loopbaan met weinig afwisseling geraken sneller gedemotiveerd.

Er is een duidelijk verschil tussen lang en kort geschoolde werknemers. Verantwoordelijkheid krijgen, keuzemogelijkheden hebben, voldoening vinden in de job, toekomstperspectieven en door-groeikansen hebben, maken dat een werknemer minder de behoefte voelt om te stoppen. Dit verklaart waarom lang geschoolden meer gemotiveerd zijn om langer te werken.

Verandering

Er wordt vaak beweerd dat de oudere werknemer moeite heeft met veranderen. Dit moet genuanceerd worden. Oudere werknemers kunnen best met verandering om als ze betrokken worden bij het veranderingsproces. Wanneer verandering wordt opgelegd zonder toelichting of communica-

tie kan dit een stresserende factor zijn. Dit geldt trouwens voor elke werknemer ongeacht de leeftijd. Er bestaat niet zoiets als dé oudere werknemer. De vragen van 45-plussers zijn heel uiteenlopend, dikwijls zijn ze ook niet leeftijdsgebonden en dus even divers als bij jongere cliënten. Cliënten die beroep doen op Kompas willen meestal aan het werk blijven, maar wel iets veranderen aan hun functie, manier van werken of in de combinatie werk en leven. Ze zien veranderen als een kans om andere accenten te leggen en andere waarden te hanteren. Nogal wat 45-plussers willen meer evenwicht tussen werk en leven. Vooral mannen voor wie het werk centraal stond, uitendeze verzuchting. Voor een aantal vrouwen voor wie zorg en gezin centraal stonden, wordt naargelang de zorg voor de kinderen vermindert het werk belangrijker. Dan is blijven werken na 45 een verlangen om een inhaalbeweging te maken.

Een aantal wordt gedwongen om te veranderen omwille van demotie of ontslag. Dit zorgt voor gevoelens van onmacht, kwaadheid en twijfel aan zichzelf. Dan krijgt veranderen een wrange nasmaak. Opnieuw moeten solliciteren, zich moeten bewijzen is voor veel oudere werknemers een zware opdracht. Gemis aan kennis van de huidige sollicitatietechnieken en onzekerheid rond de nieuwe functie zorgt voor drempelvrees om contacten te leggen.

Terugblik

Terugkijken, soms met spijt, op vroeger gemaakte keuzes, is iets dat zich scherper stelt bij cliënten van 45-plus dan bij jongere cliënten. Deze terugblik kan met negatieve gevoelens gepaard gaan. Een deel van onze cliënten zit met een ongenoegen tegenover vroeger gemaakte keuzes: ze mochten, konden of durfden niet kiezen. De aanvankelijke studiekeuze kan een blijvende bron van frustratie zijn en men ervaart deze foute keuze soms als niet te herstellen.

Het valt op dat nogal wat vrouwen bij het terugkijken, het gevoel hebben geleefd te hebben in functie van de behoeften van het gezin, dit ten koste van zichzelf en hun eigen carrière.

Ook mensen met een dynamische loopbaan met veel kansen en succes hebben soms het gevoel nooit echt bewust gekozen te hebben, vragen zich

af waar ze mee bezig zijn en willen stilstaan bij de al dan niet laatste fase van hun loopbaan. Anderen stellen vast dat hun succes niet langer een bron van vreugde is. Een nieuwe uitdaging zoeken, eigen creativiteit ontplooiën, meer contact zoeken met mensen en algemeen meer 'zin' geven aan hun job zijn dan de verzuchtingen.

Mensen gaan doorheen de tijd ook anders kijken naar de loopbaan. Essentieel is dat ze hun job als 'zinnig' ervaren en vooral erkenning krijgen voor wat ze doen. Zich 'gezien' voelen in hun werk, motiveert om verder te werken. Zich te weinig kunnen profileren, te weinig zichtbaar opgesteld zijn, veel geven en weinig krijgen, zich teveel laten beïnvloeden, slachtoffer van eigen perfectionisme zijn, nood aan nieuwe uitdagingen, vormen bronnen van ontevredenheid. Ook situationele aspecten zoals een echtscheiding, verlies van een kind kunnen een zware invloed hebben op de loopbaan.

Externe factoren

Welke externe factoren spelen een rol in de beeldvorming over ouderen en hun (loopbaan)mogelijkheden?

Conjunctuurschommelingen

Conjunctuurschommelingen spelen een belangrijke rol. In laagconjunctuur laat men mensen vroegtijdig uitstromen om plaats te maken voor jong potentieel. Bij hoogconjunctuur wordt dezelfde oudere werkkraacht die vroegtijdig stopt met werken gezien als een profiteur waarvoor de jonge werknemers via sociale bijdragen moeten betalen. Deze beweging wordt gevoed door politieke maatregelen zoals brugpensioen, activaplan voor oudere werknemers en jongerenbanenplan en dan nu het eventueel afschaffen van de voordelen van vroegtijdig uittreden. Dit creëert een onzekere situatie bij de werknemer, die een speelbal wordt van conjunctuurschommelingen.

De loonlast en negatieve beeldvorming

Dé belangrijkste rem voor organisaties om mensen boven de 45 jaar aan te werven blijft de loonlast.

Dit bleek uit de verschillende interviews die we met diverse personeelsdiensten voerden. Daarnaast heerst er heel dikwijls een negatieve beeldvorming. Oudere werknemers zouden weerstand hebben tegen verandering, er wordt hen gebrek aan creativiteit verweten, traagheid in beoordeling, lagere fysieke capaciteit, geen interesse in technologische veranderingen en geen bereidheid tot het volgen van een opleiding. Werkgevers reageren ook aarzelend op de aanwerving van 45-plussers als die een stapje willen terugzetten. Zij vrezen dat deze werknemers toch vertrekken als de kans zich voordoet. Voor de werkgever is er dan een verspilde investering gebeurd in tijd en geld.

Kennis valoriseren

Enkel bij een tekort aan specialisten wordt gekozen voor 45-plussers, denk maar aan de knelpuntberoepen zoals boekhouders, onderwijzers. In het onderwijs hebben 45-plussers vooral een kans in de praktijkgerichte richtingen omdat het inbrengen van hun kennis een meerwaarde geeft aan de opleiding. Behoud van expertise en kennis, stabiliteit en continuïteit door jarenlange dienst, inbreng van maturiteit, kunnen coachen, klantenbinding, kennis van de historie van de onderneming en relativeringsvermogen zijn de belangrijkste elementen voor werkgevers om 45-plussers in dienst te houden.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid nodig

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid dringt zich op. Dit is een item waar veel over geschreven wordt, maar wat helaas nog maar weinig in de praktijk wordt omgezet. In tegendeel, bij herstructurering en bedrijfsmoeilijkheden is brugpensioen nog altijd de reddende maatregel. Om een leeftijdsbewust personeelsbeleid te realiseren, is er een andere manier van kijken nodig bij de stafleden, zodat er een openheid groeit naar de oudere werknemer en een bewuste aanwerving van oudere werknemers mogelijk wordt.

Er is vooral een attitude verandering nodig binnen de organisaties om de stereotiepe opvattingen te wijzigen en een opener houding te hebben ten aanzien van de productiviteit van oudere werkne-

mers. Vanuit Kompas merken we dat veel 45-plussers de kans niet krijgen om in een gesprek hun sollicitatie mondeling toe te lichten. We vrezen dat ze op basis van hun leeftijd geweerd worden.

Hoe speelt een loopbaancentrum daar op in?

Het belang van loopbaanbegeleiding

Via loopbaan en functioneringsgesprekken kan men de communicatie in een bedrijf verbeteren en kan men korter op de bal spelen. Communicatie leidt tot meer inspraak, betere ondersteuning. Men krijgt sneller zicht op eventuele moeilijkheden in het functioneren waar men adequater kan op inspelen. Op die manier voelen werknemers zich ook meer betrokken bij het bedrijfsgebeuren.

Door loopbaanbegeleiding van meet af aan in te voeren, behoudt men een tevreden werknemer die langer gemotiveerd blijft en minder zal uitkijken naar de pensioenleeftijd. Uit een Amerikaanse enquête blijkt bovendien dat indien loopbaanbegeleiding in alle bedrijven zou ingevoerd worden, 38% van de oudere werknemer zou doorwerken tot na pensioengerechtigde leeftijd. Loopbaanbegeleiding, vanaf de start van de carrière, biedt mensen namelijk de mogelijkheid om hun loopbaan op lange termijn te plannen en/of tijdig te voorzien in wijzigingen van functies naargelang de behoeften, wensen en competenties. Dit zorgt voor meer motivatie en enthousiasme op het werk.

Ook bij Kompas merken we dat de oudere cliënten na een begeleiding op een rustige manier en met meer creativiteit een andere wending geven aan hun loopbaan of een andere houding aannemen tegenover dezelfde job.

De oudere werknemer is opgevoed in een cultuur van de vaste loopbaan. De arbeidsmarkt verandert langzaam in een transitionele arbeidsmarkt waar periodes van werk onderbroken worden met periodes van tijdskrediet of deeltijdse arbeid. In dergelijke arbeidsmarkt kan men gedurende zijn hele carrière oog hebben voor andere aspecten van het leven zoals zorg en vrije tijd en moeten andere waarden niet opgespaard worden tot na de arbeidsperiode. Indien gedurende gans het leven een

evenwicht tussen werk en leven ontstaat zal men minder nood hebben aan vroegtijdig uittreden, dat nu nog dikwijls als een verworven sociaal recht bekeken wordt. Ook hier biedt loopbaanbegeleiding een kans om van meet af aan tot een gezondere integratie van leven en werk te komen.

Maatwerk!

Dé oudere werknemer gaan we niet plots op een heel andere manier begeleiden: we willen ten slotte de oudere werknemer niet nog eens in een apart hokje plaatsen, de praktijk leert ons dat de aanpak grotendeels dezelfde is. We ondervonden wel dat de oudere werknemer nog meer dan de doorsnee cliënt behoefte heeft aan maatwerk.

Via het uittekenen van de levenslijn en loopbaanlijn van de cliënt trachten we een analyse te maken van zijn sterktes en zwaktes en zoeken we naar de *rode draad doorheen leven en werk*. In ieders leven zijn er momenten waarop alles in beweging is en perioden waarop alles lijkt te stagneren. In de loopbaanbegeleiding zoeken we vooral naar het positieve deel van de levens en loopbaanlijn. Daar zitten krachten om de huidige moeilijkheden aan te pakken. Bij de oudere werknemer staat het analyseren van de levenslijn in samenhang met het loopbaanpad scherper op de voorgrond. De toekomst zit in een ander tijdspectief gekaderd dan bij jongeren. Er is namelijk meer geschiedenis en achteruitblikken helpt om handvatten te vinden naar de toekomst.

In *de analyse van de loopbaan* gaan we doorheen de successen, breuken, pieken en dalen. Over welke onderwerpen heeft de cliënt kennis of kunde verzameld, waarop kan verdergebouwd worden of wat kan doorgegeven worden aan jongere werknemers? Mentorschap is de functie bij uitstek voor rijpere werknemers. Iedere oudere werknemer heeft daar echter niet altijd de capaciteiten, noch de interesse voor.

Soms wil de 45-plusser na een loopbaan van 20-25 jaar andere accenten leggen, zich explicieter gaan toeleggen op waar men goed in is en een aantal zaken laten vallen. Kortom zijn deskundigheid scherp stellen en zich sterker profileren. Voor deze mensen is het belangrijker een balans op te maken

van de loopbaan dan te gaan zoeken naar mogelijke competenties. In deze fase van de begeleiding staan we stil bij de momenten waarop iemand zijn job als arbeid (routineus, om den brode) ervaren heeft, en waar men het als werk (eigen inbreng, gevoel van betekenis, vreugde) heeft ervaren. We wegen af welke elementen van de loopbaan de cliënt wil behouden en welke men liefst wil laten liggen.

In de begeleiding gaat het bij de oudere werknemer minder over 'wat wil ik nu precies' maar veel meer over 'hoe kan ik wat ik wil zo dicht mogelijk benaderen, rekening houdend met de realiteit: levensomstandigheden, arbeidsmarkt. Het accent ligt eerder op de *integratie van verleden, heden en toekomst*.

SMART

Wij wensen de mens niet te zien als een inwisselbaar ding, ondergeschikt aan marktwaarden en nuttigheid. Het verlies van een job of een demotie is vaak een harde klap. Men ervaart het veelal als een persoonlijke mislukking. Ook al wordt de helft van het bedrijf ontslagen, het is alsof de jarenlange inzet en de extra motivatie waarvoor men ging werken tot niets hebben geleid. Tijd en aandacht voor het unieke verhaal kan in deze situaties zeer belangrijk zijn. In het spanningsveld tussen keuze voor product en proces zullen we in een eerste fase en afhankelijk van de behoefte van de cliënt die zich aandient, de nadruk leggen op het proces om ons vervolgens om het resultaat te bekommeren.

Soms kunnen ook de arbeidsomstandigheden een rol spelen in het feit dat de werknemer zich niet goed voelt in de job. Door in de begeleiding duidelijk te maken waar het schoentje knelt, kunnen cliënten met een gerichte vraag naar hun diensthoofd of directie stappen en via een gesprek een oplossing vinden of beweging krijgen in hun werksituatie.

Sommigen komen tot de conclusie dat alternatieven op de arbeidsmarkt slechter of onbestaande zijn. Dan proberen we het begrip zinvolle arbeid open te trekken van betaalde naar niet betaalde arbeid. Naast verlies van inkomen zorgt werkloos zijn namelijk ook voor een gevoel van nutteloos

zijn en gebrek aan structuur. Voor iemand die voldoende financiële middelen heeft kan het verkennen van onbetaalde mogelijkheden zijn leven nieuwe inhoud geven. Soms is werk echter letterlijk broodnodig. Op dat moment maken we samen met de cliënt een korte en lange termijnplanning op. Op korte termijn is geld verdienen de hoofdmotivatie. Hiervoor brengen we de cliënt in contact met instanties die thuis zijn op de markt van aanbod van jobs zoals VDAB of interim kantoren.

Hoewel werknemers van 45-plus tot de categorie 'oudere' werknemer horen, hebben ze dikwijls nog een loopbaan tegoed van 15 à 20 jaar. Op lange termijn is het dan ook belangrijk om niet te denken in termen van afsluiten maar de loopbaan open te houden.

We besteden de nodige aandacht aan het formuleren van een korte en lange termijn*doelen met betrekking tot het verder verloop van de loopbaan*. We willen deze doelen SMART formuleren: specifiek meetbaar, concreet, realistisch en toetsbaar. Met andere woorden, rekening houdend met de realiteit van de arbeidsmarkt. Niet altijd eenvoudig voor

werknemers die voor een ontslag staan en zich wanhopig vastklampen aan loopbaanbegeleiding in de hoop hier snel een oplossing te vinden voor de dreigende werkloosheid. Een evenwichtsoefening houden tussen creatief blijven zoeken en hopen op zinvol, passend werk én rekening houden met de beperkte mogelijkheden van de arbeidsmarkt is hier de boodschap.

Michèle Staelens

Anne Trio

Vzw Kompas – centrum voor loopbaanbegeleiding

Noot

1. De lezer die dieper wilt ingaan op de visie van Kompas op loopbaanbegeleiding en meer in het bijzonder bij de oudere werknemer verwijzen we naar ons boek: Sap, L.; Staelens, M.; Trio, A. & Lammens, G. (2004). *Tussen zwerfen en stilstaan. Loopbaanontwikkeling in een veranderende samenleving, ook voor de oudere werknemer*. Antwerpen: Garant. Verkrijgbaar bij vzw Kompas.