

Het positieve lied van de ontgrijzing voor de arbeidsmarkt(onderzoekers)

Bombaerts, G. & Martens, H. 2009. *De hofnar en de kanarie onderweg. Leeftijdsbewust personeelsbeleid als antwoord op ontgrijzing en vergrijzing*. Mechelen: Kluwer.

Minstens tot 2020 zal de groep 50-65 jarigen op de arbeidsmarkt steeds groter worden. We willen in dit artikel het positieve van deze evolutie benadrukken. We spreken daarom over de ONTgrijzing van de arbeidsmarkt: steeds vitalere ouderen die steeds talrijker worden, dat kan niet anders dan positief zijn. Om deze uitdaging aan te gaan, moeten organisaties en arbeidsmarkt(onderzoekers) luisteren naar de signalen die kansengroepers in het algemeen en dus ook ouderen geven. Er moeten de juiste antwoorden op de juiste vragen gezocht worden. Evident heeft HRM zijn rol te spelen. We stellen hier dat ook arbeidsmarktonderzoekers een uitdagende verantwoordelijkheid hebben.

Copernicaanse revolutie

In een slipcursus leer je allerlei erg belangrijke dingen. Pompand te remmen, bijvoorbeeld. Maar wellicht is dé belangrijkste les dat je moet focussen waar je veilig kan doorslippen. Het lijkt louter een semantisch verschil, maar focussen waar je niet tegenaan mag slippen of waar je tussendoor kan, kan een verschil van leven of dood betekenen. Het eerste zuigt je als het ware naar de vrachtwagen voor je en de bijhorende crash. Het tweede duwt je tussen die twee mastodonten voor je.

We zijn er van overtuigd dat hetzelfde geldt voor arbeidsmarktonderzoek. Onderzoeken over de negatieve aspecten van ouderen of de negatieve houding van werkgevers ten aanzien van ouderen dragen ongewild bij tot een negatief beeld.

Neem bijvoorbeeld 'De lusten en lasten van oudere werknemers – in de ogen van werkgevers' van Harry Van Dalen, Kène Henkens en Joop Schippers (2007) verschenen in dit tijdschrift. Het is duidelijk in de inleiding en het slot dat de auteurs het goed menen met de arbeidsmarkt en de vijftigplussers in die arbeidsmarkt. Maar de verwoordingen zijn hier vooral negatief geformuleerd. "Slechts 12% van de ondervraagde werkgevers stimuleert...", "Een meerderheid acht het niet wenselijk...", "De bescherming aan de ene kant ... staat de bescherming aan de andere kant in de weg". In het middenstuk van het artikel is deze negatieve insteek nog sterker. "Hoewel

de werkgevers in dit onderzoek benadrukten dat de ene oudere de andere niet is en verschillen binnen de leeftijdsgroepen vaak veel groter zijn dan tussen leeftijdsgroepen, komen uit ons empirisch onderzoek een viertal barrières naar voren die een verbetering van de positie van de oudere werknemers in de weg staan."

Een erg boeiend artikel met veel leerzame inzichten. Het analyseert details hoe we afsterven op een crash in 2020 tegen de vergrijzings- en ontgroeningsmastodonten voor ons. Maar de arbeidsmarktonderzoek-slipcursus leert ons dat we moeten kijken tussen die mastodonten. Moeten kijken. Moeten omdat het een zaak van leven of dood is. Maar ook moeten omdat wij allemaal onszelf moeten forceren om niet toe te geven aan die reflex.

Er zijn vele opportuniteiten van vijftigplussers. Er zijn veel positief ingestelde werkgevers. Er zijn veel organisaties die een effectief en efficiënt leefsysteem bewust beleid voeren. En er is arbeidsmarktonderzoek dat hier constructief en positief aan meewerkt. We pleiten dus voor een copernicaanse revolutie in arbeidsmarktonderzoek. Het onderzoek moet uitademen dat ouderen een deel zijn van de oplossing. We moeten dit ook echt geloven. De onderzoeksopzet en de -methodiek moeten dat ook maximaal ondersteunen. Een artikel dat als resultaat een waslijst negatieve onderzoeksresultaten weergeeft en als zoetmakertje begint met "Hoewel er toch ergens iets positiefs gezegd is, ...", is een artikel dat de arbeidsmarkt doet crashen. Zichzelf waarmakende verwachtingen zijn een gekend fenomeen in sociaal onderzoek. De opzet en de methodiek moet veel meer een streven zijn naar positieve verhalen. Waarom niet een groep positieve werknemers samenbrengen en vertrekken vanuit de inspiratie, de succeservaringen en de positieve energie die daar aanwezig is? Of waarom niet minder gemotiveerde werkgevers of werknemers laten nadenken over hun kleine en grote positieve realisaties. Wat hebben de 'slechts' 8% werkgevers die ouderen aanwerven te vertellen? Enzovoort.

Zo'n waarderende benadering (Cooperrider, 1999) bestaat in arbeidsmarktonderzoek, bijvoorbeeld Deal (2007), De Coen et al. (2007) of Kippers et al. (2006). Het kan een basis zijn voor verder positief-constructief onderzoek waar energie wordt gecreëerd om op het positieve elan voort te gaan in plaats van te focussen op problemen waar iedereen naar schuldigen zoekt. Het is tijd dat dit onderzoek meer op het voorplan treedt.

Natuurlijk, de focus kan niet mordicus op positieve aspecten liggen. Er zijn uitdagingen en die zijn, hoe positief iemand ook ingesteld is, problematisch. Die uitdagingen moeten dus niet verzwegen worden. Maar wel positief benaderd. Of we crashen in 2020.

Ontgrijzing

De reflex om het negatieve te vermijden in plaats van het positieve op te zoeken slaat vaak al toe voor het discours begonnen is. De inleiding over

tewerkstelling van vijftigplussers is vaak de demografische evolutie van onze westerse populatie. De vergrijzing van onze bevolking is een enorme uitdaging.

We zien sinds 1850 bijna een verdubbeling in levensverwachting – van veertig jaar naar bijna tachtig jaar voor vrouwen in 1996 (Devos, 2005). Dat is een stijging van de levensverwachting van één jaar voor elke vier jaar. In een pleidooi voor meer positieve insteek willen we toch onderlijnen dat véél langer leven een heugelijk feit is. Natuurlijk ligt hier de uitdaging van de haalbaarheid van het sociale zekerheidssysteem. De groep vijfenzestigplussers wordt steeds groter. Samen met de groep die steeds later intreden in de arbeidsmarkt moeten zij onderhouden worden door een kleiner wordende groep op de arbeidsmarkt.

Natuurlijk moet deze vergrijzing deels gedragen worden door de vijftigplussers op de arbeidsmarkt, maar ook door efficiëntie in de zorgsector, het pensioensysteem, enzovoort. Vandaar onze stelling dat ontgrijzing dé grote uitdaging is voor de arbeidsmarkt met betrekking tot de vijftigplussers. Het is een prachtige opportuniteit dat de groep 50-65 procentueel zal groeien tot 2020. Deze groep wordt immers steeds vitaler. Waar een gemiddelde man in 1950 stierf op 65, zal deze op heden nog nieuwe lichamelijke en intellectuele uitdagingen zoeken als starten met zeilen of aanleren van een nieuwe taal.

Veel cijfers zijn ons niet bekend om dit beeld te staven. Van Oyen en Deboosere (2008) tonen echter aan dat op een korte periode 1997-2004 er al een opmerkelijke verbetering is in de prevalentie van personen die geen activiteitsbeperking ervaren en van de personen die hun gezondheid als goed ervaren. De groep 50-65 wordt groter én vitaler. We kunnen niet anders dan dit als een positieve basisevolutie beschouwen. Ontgrijzing in plaats van vergrijzing dus.

Gezondheid is één ding, productiviteit een ander. Onderzoek toont aan dat de productiviteit daalt wanneer snelheid en kracht belangrijk zijn. In jobs waar ervaring en verbale kwaliteiten belangrijk zijn, stijgt of stabiliseert de productiviteit op het einde van de loopbaan (Warr, 1993). Met de ontgrijzing van de arbeidsmarkt in het achterhoofd is het

belangrijk te weten dat de prevalenties ook zullen veranderen. Het aantal ouderen dat geen activiteitsbeperkingen heeft, stijgt. Naast medische oorzaken, is ook het stijgend aantal minder belastende jobs een reden (Skirbekk, 2008). Opdat de arbeidsmarkt hier nog meer van zou profiteren, moet er nog verder gewerkt worden aan de werkbaarheid van jobs. Voor vijftigplussers, zodat ze hun stijgende vitaliteit kunnen vertalen. Maar ook bij twintigers, opdat ze binnen dertig jaar nog vitaler zouden zijn en de organisaties waarin ze werken nog concurrentiëler.

Figuur 1.

Prevalentie (in %) van personen die geen activiteitsbeperking ervaren en van personen die gezondheid als goed ervaren

			Als goed ervaren gezondheid	Geen activiteitsbeperking
55-59	Mannen	1997	67,73	75,79
		2004	76,47	86,9
	Vrouwen	1997	68,57	69,33
		2004	66,93	76,21
60-64	Mannen	1997	66,93	65,66
		2004	71,86	70,62
	Vrouwen	1997	66,52	69,33
		2004	70,33	76,21
65-69	Mannen	1997	61,05	64,87
		2004	68,54	72,63
	Vrouwen	1997	55,43	60,11
		2004	63,59	63,63

Bron: Gezondheidsenquête door middel van Interview (HIS) van 1997 en 2004. Van Oyen en Deboosere (2008)

De kanarie

De grote uitdaging voor het stijgend aantal vijftigplussers op de arbeidsmarkt is de ontgrijping. De grote vraag is dan hoe organisaties kunnen beantwoorden aan de steeds stijgende vitaliteit -van twintigers, veertigers, zestigers – en daar concurrentievoordeel aan doen? Het antwoord is simpel, de uitvoering ervan minder.

Het antwoord op de ontgrijpingsuitdaging is simpelweg 'luisteren'. Er worden in een organisatie

veel signalen gegeven van wat er kan verbeteren. En logischerwijs, de mensen die het meest behoefte hebben aan verandering of verbetering, zullen de sterkste signalen geven. Daarom zijn kansengroep ook exact wat ze zeggen. Ze creëren kansen voor de hele organisatie om te verbeteren door de signalen die ze geven. Het is als de kanarie vroeger in de mijn. De kanarie is veel gevoeliger voor gaslekken in vergelijking met mensen. Daarom geeft deze veel sneller een signaal dat er een lek is. Op dat ogenblik wordt niet een nieuwe kanarie geïnstalleerd, maar wordt er gezocht naar de gaslek. Net hetzelfde zou moeten gebeuren met kansengroepen in het bijzonder en bij uitbreiding met iedereen. Personen uit kansengroepen hebben het per definitie moeilijker om zich in bepaalde structuren staande te houden – dit in vergelijking met anderen die daar ook moeite mee hebben, maar net iets minder. Ze geven daarom sneller een signaal. Dan moet niet de persoon 'verwijderd' worden, maar moet er iets aan de oorzaak gedaan worden voor de kansengroepers in het bijzonder en in uitbreiding voor iedereen.

Toch kunnen specifieke maatregelen zinvol zijn. Sommige organisaties werken aan retentie van hun werknemers door een vorming over de voor- en nadelen van pensioen. Het heeft weinig zin om de brugpensioenreflex intensief te bestrijden bij twintigers ... Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is dus een beleid voor iedereen. Het signaal komt misschien van iemand van 47, 55 of 63, maar de acties moeten zoveel mogelijk generiek of inclusief genomen worden. Daarom is een (leeftijds)diversiteitsbeleid inclusief waar het kan en categoriaal waar het moet.

Een voorbeeld. In vele organisatie wordt de klacht geformuleerd dat ouderen te weinig gemotiveerd zijn voor opleiding. Ongetwijfeld is daar veel van aan. Ouderen komen vaak uit een cohorte waar vorming minder evident is. Sommigen zijn aan het 'uitbollen' en zien vorming dus meer als een last dan als een opportuniteit. En toch laten deze kanaries misschien een geluid horen dat relevant is voor heel de organisatie. Heeft het leerbeleid oog voor verschillende leerstijlen? Is de gerichtheid op individu versus organisatie en algemeen versus concreet voldoende in evenwicht? Worden leerverwachtingen en toepassing van leerresultaten besproken met betrokkenen en hun leidinggevend? Wordt

er voldoende tijd en middelen voorzien om het geleerde in te bedden in de dagelijkse activiteiten of is het – “zoals altijd dat de vorming oplapmiddel is en dat er dan niets mee gedaan wordt”. Is de desinteresse in vorming geen reactie op een gebrek aan waardering op andere domeinen, iets dat jongeren nog slikken maar ouderen niet meer?

Juiste antwoorden op juiste vragen

Signalen dat er iets kan veranderen en hints voor een oplossing zijn er vaak in overvloed. Maar in de drukte van alledag gaan ze meestal verloren en worden ze verkeerd geïnterpreteerd en beantwoord.

Een voorbeeld. Als een verpleegkundige van 52 klaagt over zijn of haar rug, vinden wij het een minder goede maatregel om alle vijftigplussers te pamperen en enkele dagen extra verlof te geven. Aan de ene kant zullen er verschillende vijftigplussers zijn die wel nog krachtig zijn of die minder belastende taken hebben. Zij krijgen nodeloos en impliciet het label ‘zwakker’ door de extra verlofdagen. Ook aanwervingen van vijftigplussers zullen moeilijker worden in gevallen waar de werkgever moet opdraaien voor de extra verlofdagen. En de vijftigminners die last hebben van de rug blijven in de kou. Hoogstwaarschijnlijk zal hierdoor een spanning binnengebracht worden tussen diegenen die wél en diegenen die niet van het systeem gebruik kunnen maken.

Het werkelijke probleem moet een werkelijk antwoord krijgen. Hoe kan voor iedereen de rugbelasting maximaal ingeperkt worden? Helpen hef- en tiltechnieken voor iedereen? Kan er een spreiding van rugbelastende taken ingevoerd worden? Kan er zelfsturing en flexibiliteit binnen een team ingevoerd worden waar rekening gehouden wordt met ieders til- en andere capaciteiten? Enzovoort.

Als de juiste antwoorden op de juiste vragen gegeven worden, zit een leeftijdsbewust personeelsbeleid automatisch in het hele HR beleid vervat. In een goed personeelsbeleid hangt immers alles aan alles. Instroom, doorstroom en uitstroom zullen met elkaar verweven zijn: arbeidsorganisatie, werving, selectie, onthaal, loopbaanbeleid, competentiebeleid, leerbeleid, functievariatie, gezondheidsbeleid, aanwezigheidsbeleid, motivatie, kennismanagement, rol van de leidinggevers, e-HRM, enzovoort.

In alles geven kansengroepen signalen. In alles moeten juiste antwoorden gezocht worden op de juiste problemen.

De hofnar

Bovenstaande stelling legt een loden last op de schouders van HRM. In alles de juiste antwoorden op de juiste problemen... En dat terwijl deze in vele organisaties weinig formele macht heeft. Vaak wordt duidelijk gemaakt dat een bepaald HR deel te belangrijk is om door een HR te laten uitvoeren. De HR verantwoordelijke is dus geen kroonprins, maar een hofnar (Buyens, 1999). De hofnar kent de interne keuken van het paleis. Zij of hij kan daarom op vele manieren de waarheid al lachend zeggen en de koning een spiegel voorhouden. Zo kan ook de HR een belangrijke rol spelen ondanks de soms beperkte formele macht. De HR heeft veel informele contacten, veel informele kennis. HR is daarom een cruciale schakel in een leeftijdsbewust beleid en de veranderingen die doorgevoerd moeten worden.

Onderweg

Een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid impliceert verandering. De informele – en zo mogelijk ook formele – contacten van de HR zijn nodig voor het veranderingsmanagement. Het is heel belangrijk om over de juiste argumenten te beschikken waarom een leeftijdsbewust personeelsbeleid en leeftijdsdiversiteit goed is voor de organisatie. Een organisatie is meer klaar voor de demografische veranderingen die voor de deur staan. Hierdoor wordt ook de concurrentiepositie verbeterd. Een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid geeft de organisatie ook meer controle over de kennis, competenties en functies die dreigen te verdwijnen op relatief korte tijd. Er is minder verloop bij vijftigplussers dan bij de vijftigminners, dus organisaties met een groot verloop kunnen hier antwoorden vinden. Ook arbeidsongevallen verminderen met de leeftijd. Organisaties met een ouder klantenbestand kunnen ook putten uit de overeenkomst van hun personeel. Enzovoort.

Een breed draagvlak is belangrijk. De top, het middenmanagement en ‘de vloer’ moeten allemaal

mee. Bovengenoemde argumenten moeten aangepast worden afhankelijk wie aangesproken wordt. Voor de top worden argumenten best vertaald in financiële consequenties en opportuniteiten. Voor het middenmanagement moet aangetoond worden dat werken aan diversiteit helpt om de aan hen gestelde verwachtingen en objectieven te realiseren. De 'vloer' moet helemaal mee omdat het beter en plezieriger werken is als er rekening gehouden wordt met individuele verschillen bij het nastreven van de organisatiedoelen. Ook de vakbonden zijn mee omdat werkbaar werk en het werkwelzijn hier duidelijk als uitgangspunten gelden.

We zegden dat de HR in alles de juiste antwoorden op de juiste problemen moet weten te vinden. We willen dat hier alweer nuanceren. Aan alles tegelijk werken kan immers niet. Het is daarom belangrijk de prioriteiten goed te bepalen. Daarom is een analyse belangrijk en het besef dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid een proces is. Het is een proces van samen onderweg zijn om de ondernemingsobjectieven te realiseren én tegelijk rekening te houden met werkbaar werk, werkwelzijn en individuele verschillen. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid pakt daarom steeds de belangrijkste dingen aan. Proactief als het kan, retroactief als het moet.

Het positieve lied

We zullen hier zelf ons proselitisme over leeftijdsbewust personeelsbeleid inperken. We gaan er immers van uit dat we voor arbeidsmarktonderzoekers en -intermediairen spreken. Bovenstaande is in het discours niet nieuw. We trappen open deuren in. En we gaan er van uit dat Over.Werk-lezers allemaal willen dat de werkzaamheid en de werkbaarheid van de vijftigplusser op onze arbeidsmarkt stijgt. We sparen de bekeringsijver over het leeftijdsbewust personeelsbeleid voor die plaatsen waar het vloekt met andere realiteiten.

Hier willen we ons punt herhalen over de copernicaanse revolutie van vergrijzing naar ontgrijzing. Eerst en vooral willen we benadrukken dat dit niet betekent dat we uitdagingen moeten verdoezelen. Integendeel. Een groot deel van onze preek hierboven kan nog aan grondig onderzoek worden onderworpen. Verschillende uitspraken zijn nog meer buikgevoel dan wetenschappelijk resultaat. Meer

wetenschappelijk onderzoek zal argumenten alleen maar sterker maken.

Maar de inzichten van de arbeidsmarktonderzoekslipcursus vragen dat er onderzoek gebeurt waar het positieve maximaal ruimte krijgt. Leg goede praktijken op de rooster. Analyseer kleine succesvolle acties in leeftijdsbewust-kritische organisaties. Bekijk de impact en opportuniteiten van stijgende gezondheid van 50-65 jarigen. Enzovoort. Deze onderzoeken bestaan. Het is tijd dat ze meer op het voorplan treden. We hebben nog tien jaar tot 2020 om het positieve lied van de kanaries te laten horen. Dat moet lukken!

Gunter Bombaerts
expertisecentrum Leef tijd&Werk
Departement Werk en Sociale Economie

Hilda Martens
UHasselt

Bibliografie

- Buyens, D. 1999. Liever hofnar dan kroonprins. *HR Magazine*, 49, 18-23.
- Cooperrider, D.L. & Whitney, D. 1999. *Collaborating for change: Appreciative Inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Deal, J.J. 2007. *Retiring the Generation Gap. How Employees Young & Old can find Common Ground*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- De Coen, A., Forrier, A., Lamberts, M. & Sels, L. 2007. *Leef tijd en werk. Over inzet en inzetbaarheid van ouderen op de arbeidsmarkt*. Leuven: HIVA.
- Devos, I. 2005. *De evolutie van de levensverwachting in België, 18de-20ste eeuw*.
- Kippers, E., Van den Broeck, A., Lamberts, M. 2006. *Kansen op Maat van Oudere werknemers? Onderzoek in het kader van het Equal-project 'Keep Excellent Experienced People'*. Leuven: HIVA.
- Skirbekk, V. 2008. Age and productivity capacity. Descriptions, causes and policy options. *Over.Werk*. 18(1), 33-46.
- Van Daelen, H.P., Henkens, K. en Schippers, J.J. 2007. De lusten en lasten van de oudere werknemers – in de ogen van de werkgevers. *Over.Werk*, 17(2), 82-85.
- Van Oyen, H. & Deboosere, P. 2008. Tendensen in de volksgezondheid in België tussen 1997 en 2004. *Belgisch tijdschrift voor sociale zekerheid*, 249-287.
- Warr, P. 1993. In what circumstances does job performance vary with age? *European Work and Organizational Psychologist*, 3(3), 237-249.