

Over maatschappelijk verantwoord ondernemen en participeren

PERSPECTIEF VO WERKENDE MEN



Bij veel bedrijven en organisaties doet de oudere medewerker soms voor spek en bonen mee. Dramatisch voor de werknemer, ongezond en kostenverslindend voor de organisatie en zonde voor de maatschappij en onze samenleving, die schreeuwen om meer onderling begrip, verdraagzaamheid en solidariteit, zegt mede-eigenaar Willem Wijnen van Smart Group. "Van nature heeft ieder mens, ook de oudere, zowel behoefte aan erkenning als aan 'van betekenis zijn!'"

'Veranderkundige' Willem Wijnen stelt vast dat werkgevers volop investeren in training en loopbaanontwikkeling en faciliteren in het tegemoetkomen in persoonlijke omstandigheden van twintigers, dertigers en veertigers, maar dat de oudere werknemers er wat dat betreft bekaaid vanaf komen. "Iedereen begrijpt dat oudere werknemers soms wat minder gericht kunnen zijn op de kritieke prestatie indicatoren van de organisatie of zich wat minder flexibel ten opzichte van veranderingen kunnen opstellen."

"In absolute zin heb je na 'je vijftigste' niets minder te 'bieden' dan dertigers en veertigers, maar vaak wel iets anders. Dat vraagt om het kunnen en willen definiëren van het 'andere', waardoor ook oudere medewerkers betekenis kunnen geven aan leven en werk. Hierin ligt een rol voor de werkgever, de collega's en de oudere medewerker zelf."

Bore-out

"Veel oudere medewerkers frustreert het dat ze niet meer voor vol aangezien worden. Omdat voor hun omgeving te verbloemen geeft men aan bijzonder

druk te zijn met heel belangrijke zaken. In werkelijkheid zitten ze zich vaak stierlijk te vervelen op hun werk. Een *bore-out* ligt dan ook op de loer."

"Dat is in de eerste plaats triest voor de oudere medewerker, die zich niet gewaardeerd en gerespecteerd voelt. Hoe lang *moet* jij nog, vragen zij elkaar onderling vaak. Het is ook zonde voor de organisatie waar ze deel van uitmaken. Want als oudere medewerkers afhaken, haal je er niet meer uit wat je erin geïnvesteerd hebt en neemt het verschil tussen kosten en opbrengsten alleen maar toe. De meest gehanteerde kapstok waaraan vooroordelen aan opgehangen worden. Heb ook oog met een ietwat flexibelere houding en creatievere bril voor wat ze nog wel willen en te bieden hebben! De op handen zijnde verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd zet de kwaliteit van de arbeidsrelatie nog langer op scherp en het is te verwachten, dat het aantal bore-outs verder zal toenemen."

"Zonde is het eveneens voor jongere collega's, die zich in hun vaak geconstrueerde vooroordeel bevestigd zien dat je

OR DE OUDERE S

van oudere collega's niet veel meer hoeft te verwachten en zich daar ook naar gaan gedragen als je niets doet. Zonde is het niet in de laatste plaats ook voor de maatschappij en samenleving, die vitale ouderen juist heel hard nodig heeft om de gevolgen van de bezuinigingen en de vergrijzing op te vangen."

Maatschappelijke heroriëntatie en maatschappelijk belang

Willem: "Net zoals ik dat zelf heb ervaren, onderkennen medewerkers die in de laatste loopbaanfase verkeren een toenemende behoefte om zich voor te bereiden op de fase erna. Sommigen hebben nog nauwelijks een idee welke bijdrage ze nog zouden kunnen en willen leveren. Soms is de bijdrage die van hen wordt verwacht acuut, door de zorgvraag vanuit ouders of vrienden en slaat de paniek van het 'niet weten hoe of wat' toe. Tegenwoordig zijn daar mooie programma's voor ingericht, waarbij de pensioen-in-zichttrainingen verbleken. Die trainingen zijn niet meer van deze tijd."

"Er is een toenemende behoefte aan participerende mensen op sociaal-maatschappelijke terreinen. Door een langere levensverwachting wil deze groep actief blijven participeren, geprikkeld worden en vitaal blijven. Eén van de wezenlijke bepalende 'remmers' van het dementieproces. Tegelijkertijd vraagt ook oplopende lastendruk in deze maatschappij, vanwege de sterk toenemende vergrijzing en de daarmee gepaard gaande sterk stijgende zorgkosten, om een vergroting van de participatie en solidariteit op terreinen als

mantelzorg en vrijwilligerswerk. Sectoren als onderwijs, welzijn, sport en cultuur komen steeds meer onder financiële druk te staan. Ook hier zal een verhoogde participatie van mensen van belang worden om deze sectoren voor ons en onze kinderen overeind te houden."

Handjes

Dit overeind houden gebeurde lang door financiële middelen voortgebracht uit de werkende bevolking, die echter in de toekomst in omvang alleen maar zal afnemen. De oplossing zit daarom niet in geld maar in handjes, redeneert Willem Wijnen.



Over Willem Wijnen

Willem Wijnen (1955) werd geboren als nakomeling. Vóór zijn puberteit verlieten zijn oudere broer en zussen het huis. Willem groeide bij wijze van spreken op als enigst kind van relatief oude ouders in een tijd waarin autoriteit en hiërarchie ter discussie stonden en ruimte 'bevochten' werd.

Toen Willem zeventien was, wilde hij verder studeren, maar zijn vader had een baan bij de belastingdienst voor

hem op het oog. Willem luisterde naar pa, uit respect, loyaliteit en een ingepeperd *duty calls* plichtsbesef. Later realiseerde hij zich, dat pa's zorgzaamheid voortkwam uit oude normen en waarden. Na twee jaar bij de belastingdienst zocht Willem zijn eigen ruimte op. Na zijn militaire dienst ging hij voor diverse bedrijven aan de slag als manager en later als adviseur en 'veranderkundige'.

Op zijn 38e realiseerde Willem zich dat hij tot dan toe nog steeds niet echt aan het realiseren van zijn eigen wensen toe was gekomen. Bij het duiden van die verlangens kreeg hij hulp van een aantal mensen. "Vaak ongevraagd, vanuit oprechte interesse in mij als mens aangeboden en in dank aanvaard. Natuurlijke coaching noem ik dat. Ik weet zeker dat iedereen één of twee van deze natuurlijke coaches in zijn leven heeft ontmoet, althans dat hoop ik."

Willem Wijnen (directeur Smart Group BV en lid Adviesraad van het vakblad Loopbaanvisie) heeft jarenlange ervaring als directeur Organisatie Advies en Mobiliteit.



“Ook anticiperend werkgeverschap en anticiperende werknemerschap maken deel uit van de oplossing. De ervaren ‘handjes’ van ouderen kunnen heel waardevol zijn, maar dan moeten de ouderen er wel eerst zelf van overtuigd zijn dat ze ertoe doen. Dat gevoel verliezen veel oudere medewerkers nu tijdens de, voor velen van hen, frustrerende laatste fase van hun werkzame leven.”

“Dat betekent eerst een mobilisatie van onder meer mindset, organisatiecultuur, maatschappelijk verantwoord ondernemen en maatschappelijk verantwoord participeren. Tijdige persoonlijke heroriëntatie op de maatschappelijke ontwikkelingen en eigen omgeving, liefst met eventuele partner, lijkt meer dan gewenst. De doelgroep daarvoor de ruimte geven in de laatste fase van hun loopbaan vraagt om goed werkgeverschap, het scheppen van ruimte en mogelijkheden hiervoor en de nodige begeleiding.”

Wat is nodig?

Wat volgens Willem om te beginnen nodig is, is het inzicht van organisaties dat het niet bepaald maatschappelijk verantwoord ondernemen is om oudere werknemers te laten verpieteren. “Het feit dat veel organisaties zich schuldig maken aan leeftijdsdiscriminatie bewijst dat ze oudere werknemers over het algemeen niet waardevol vinden. Leeftijdsdiscriminatie bestaat al lang en laat zich niet eenvoudig uit het systeem drukken. Tegelijkertijd wordt het belang voor organisaties om oudere medewerkers tegemoet te komen juist groter. Met de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd in het vooruitzicht zitten ze straks, indien zo-

wel visie als overtuigingen niet fundamenteel veranderen, langer ‘opgescheept’ met medewerkers in de laatste loopbaanfase.”

De nodige volgende stap is dat werkgevers en oudere werknemers met elkaar in gesprek gaan om uit te zoeken wat de werknemer nog wil en kan betekenen en op welke wijze de organisatie dat kan faciliteren.

Willem: “Het heroriënteren op de eigen bijdrage binnen en buiten de organisatie is vaak makkelijker gezegd dan gedaan. Mensen die nu tegen de zestig lopen, is vroeger nooit gevraagd wat ze zelf echt wilden. Het is mijn ervaring dat meer dan de helft van de 55-plussers geen echte eigen loopbaankeuze heeft gemaakt. Die hebben een vak gekozen op basis van wat pa wilde of wat oom Piet zei. Bij vragen als ‘wie ben je’, ‘wat heb je nodig’, ‘waar sta je voor als mens’ en ‘wat wil je nog’, voelen 55-plussers zich vaak heel erg ongemakkelijk.”

Voldoening

“De laatste loopbaanfase biedt de kans om dat ‘goed’ te maken en te zoeken naar oprechte zingeving, betaald of deels onbetaald, fulltime of parttime. Zoals aangegeven is er door de vergrijzing en de bezuinigingen een toenemende behoefte aan participerende ouderen met kennis en levenservaring op tal van sociaal-maatschappelijke terreinen. Dus waarom bijvoorbeeld niet drie of vier dagen werken voor je huidige werkgever en je één of twee dagen als vrijwilliger inzetten op een zorgboerderij? Als het werk op deze zorgboerderij voldoening geeft, heeft dat een positief effect

op je gevoel van eigenwaarde. Dat neem je vervolgens ook mee naar je betaalde baan.”

“Met alle respect en waardering voor alle ‘rolstoelduwers en participanten in maatjesprojecten’ is er daarnaast ook veel gewaardeerde behoefte aan het inzetten van opgedane kennis en ervaring als bijvoorbeeld afbouwende inkoper, kredietspecialist, boekhouder, magazijnbeheerder, chauffeur en manager.”

Communicatie

Cruciaal in dit hele proces van afbouwen van je betaalde loopbaan en het opbouwen van ‘iets voor daarna’ is volgens Wijnen de communicatie tussen werkgever en werknemer. “Beide partijen zouden hun verantwoordelijkheid hierin moeten nemen. Ze kunnen bijvoorbeeld duidelijk afspreken hoeveel ruimte ze elkaar geven en wie wat betaalt. Dát is maatschappelijk verantwoord ondernemen van een organisatie en levensfasebewust loopbaanbeleid. Maar onder die communicatie en verantwoordelijkheidafspraken zit een diepere laag: namelijk die van de wederzijdse bereidheid vanuit respect en erkenning. Daar zit vaak de bottleneck, zowel op individueel als op organisatorisch niveau, omdat deze bereidheid wordt geblokkeerd door aannames en belemmerende overtuigingen.”

“In veel organisaties zijn de diverse partijen, oudere werknemers, HR-managers, leiding, elkaar kwijt geraakt. Als een moeder met haar kinderen naar een pretpark gaat, zegt ze direct na aankomst tegen haar kroost: als we elkaar kwijt raken, dan ontmoeten we



elkaar dáár. Het zou goed zijn als mensen binnen organisaties, maar ook families een dergelijke afspraak zouden maken. 'Waar ontmoeten we elkaar als we elkaar kwijt zijn?' Hier ligt veel en mooi werk voor organisatieadviseurs en coaches de komende jaren!"

Mee emanciperen

De communicatie over duurzaam loopbaanbeleid mag zich niet beperken tot werkgevers en oudere werknemers, vindt Willem. "Het zou goed zijn als jonge medewerkers en collega's van de middengroep mee emanciperen. Organisaties kunnen zich afvragen hoe ze oudere en jongere medewerkers met elkaar in gesprek kunnen krijgen, zodat er meer wederzijds begrip en respect ontstaat. De ouderen waren immers ooit jong en de jongeren worden mettertijd ouder. HR moet hier beleid op maken en managers moeten op de implementatie ervan worden aangesproken."

Ook voor coaches is volgens Willem een belangrijke rol in dit proces weggelegd. "Om te beginnen hebben ze een faciliterende rol om het gesprek tussen werkgever en oudere werknemer op gang te brengen. Ook kunnen ze oudere werknemers helpen met *personal branding*, nadat ze hen hebben geholpen met het beantwoorden van vragen als 'wie ben ik' en 'wat wil ik' en 'hoe communiceer ik er authentiek over!'"

Tot slot kunnen coaches en adviseurs volgens Willem een belangrijke rol spelen bij het organiseren van de communicatie in de breedte over duurzaam loopbaanbeleid.

"En voor de duidelijkheid: nee, dit is geen specifieke taak voor oudere coaches, al zijn persoonlijke betrokkenheid bij het thema en enige levenservaring wel wenselijk voor dit werk. Verder is het van belang dat de coach, te beginnen vanuit de eigen betrokkenheid, in staat is om verbindingen binnen een organisatie te leggen."

Zijn degenen die tot voor een aantal jaren geleden met een 'mooie regeling' vervroegd konden stoppen met werken geluksvogels, omdat hen een zorgvuldige afbouw van de loopbaan bespaard is gebleven?

Albert Heijn

Willem: "Lang niet in alle gevallen. Veel vutters zitten elke dag bij Albert Heijn aan de gratis koffie, omdat ze zich geen raad weten met de zeeën van tijd die ze van de ene op de andere dag hebben gekregen. Anderen gaan vissen of trekken met de Twinny Load door Nederland en fietsen wat af. Ik zal de laatste zijn om hen deze tijdsbestemming te misgunnen, maar ook de eerste om ze te wijzen op de energie- en levensvreugde brengende erkenning van een actieve bijdrage in de samenleving."

"Verklaarbaar is het wel dat hun actieve bijdrage beperkt is. Deze groep heeft niet de kans gehad of gecreëerd om een nieuwe zingevende bestemming op te bouwen. Ze voelen vaak geen prikkel meer om zinvol bezig te zijn en missen een gevoel van erkenning. En opnieuw vragen ze zich af: hoe lang móeten we nog?"