

Leeftijd & Functievariatie

Bron:

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

Meer info:

www.leeftijdenwerk.be - www.ouderenenarbeid.be - www.werk.be

Algemeen

De opbouw van ervaring is erg belangrijk voor een individuele werknemer. Dit kan de vorm aannemen van ervaringsconcentratie (steeds verder gaande specialisatie) en ervaringsverbreding. Beide zijn voor een organisatie belangrijk en kunnen ook voor het individu van nut zijn. Toch biedt een minimale ervaringsbreedte een troef in een sterk veranderende omgeving. Veel weten en kennen van iets dat straks verouderd is, maakt de (oudere) werknemer kwetsbaar.

Functievariatie wanneer het moeilijker wordt?

Een belangrijke reden om een oudere werknemer een andere functie aan te bieden is wanneer het fysiek moeilijker wordt om aan de eisen van de huidige job te voldoen. (Aarendonk, 2003, 104) Toch enkele opmerkingen daarbij.

- Verregaande outsourcing maakt een spontane functieverschuiving naar een minder belastende job moeilijk of onmogelijk. In de autoassemblage bijvoorbeeld heeft men vele functies (bijvoorbeeld bewaking, wasserij enz.) uitbesteed waardoor ouderen geen plaats meer hebben in de organisatie. Er rest schijnbaar niets anders dan vervroegd brugpensioen standaard te installeren... Verder zien we dat een werkbaardere organisatie opzetten een meer gedurfd en beter alternatief is.
- Het systematisch toepassen van de regel om ouderen andere taken te geven kan leiden tot een (zware) afdeling met jongeren en een (vuilbak?) afdeling met ouderen. Het risico groeit dat dit gebrek aan leeftijdsdiversiteit zal leiden tot stigmatiseren en onnodige spanningen tussen jong en oud. Er zijn andere maatregelen zoals ergonomie die het mogelijk maken om werk werkbaarder te maken.
- Aansluitend bij het vorige: de nieuwe functie moet voldoende uitdaging bieden. Het kan niet zijn dat ouderen gedumpt worden bij de dirty jobs. Enkele grote banken hebben bijvoorbeeld 'skill-pools of interne interim-pools' waar door reorganisatie getroffen oudere werknemers opgenomen worden. De idee is erg nobel. De oudere werknemers hebben vaker dan jongeren een brede ervaring en zijn dus meer multi-inzetbaar. Het werkelijke succes van zo een initiatief hangt af van de waarde die het topmanagement hieraan geeft en/of de informele connotatie die zo'n team in een organisatie heeft. Is dit het A-team dat de problemen oplost als niemand het meer weet? Of is dit de vergaarbak van de 'opzijgezette'?

Verticale mobiliteit

De functievariatie waar waarschijnlijk onmiddellijk aan wordt gedacht is verticale mobiliteit, en dan vooral promotie, de overgang van een job met meer verantwoordelijkheden. Demotie, een vrijwillige overplaatsing naar een minder belastende functie, vaak met minder mogelijkheden en soms ook met minder beloning, is minder gekend en aanvaard. Weerstand hiertegen heeft te maken met het naakte feit dat met moet inleveren, dat men verhoudingsgewijs aan een te laag loon is begonnen, dat

minder verdienen vaak wordt opgelegd door gezondheidsproblemen¹ en zeker ook dat pensioenen in veel gevallen berekend worden op de laatstverdiende salarissen. Ook de connotatie is negatief. Een ander woord als ‘brugbaan’ zou kunnen helpen, maar verandert niets essentieels.

Horizontale mobiliteit

Een andere vorm van mobiliteit die waarschijnlijk voor een grotere groep toepasbaar is (voor niet leidinggevenden, voor jong én oud) is horizontale mobiliteit.

- Jobrotatie gaat over, mogelijks regelmatige, verandering naar een andere functie met andere taken of naar een verandering naar een andere werkplek met mogelijks gelijkaardige functie. Jobrotatie kan ook verwijzen naar een inschakelingproces waar werknemers die opleiding of training volgen buiten de organisatie, tijdens deze periode vervangen worden door werkzoekenden die een aangepaste opleiding gevolgd hebben en op deze manier werkervaring kunnen opdoen. (SERV, 1999) Dit helpt de organisatie in het verspreiden van kennis doordat werknemers bijvoorbeeld maximaal 6 jaar in een bepaalde functie blijven. En het houdt het bewegingskapitaal van werknemers up to date.
- Projectwerk biedt medewerkers de mogelijkheid aan functie- en netwerkverbreding te doen in de organisatie.
- Er zijn verschillende manieren waarop werknemers ook buiten de organisatie tewerkgesteld kunnen worden, zoals detachering van ambtenaren, deelname aan projectgroepen in zuster- of dochterondernemingen, outplacement of outsourcing. Voor 65+ers is consultancy een vaak gebruikte manier om hun werk in een licht andere vorm verder te zetten. Organisaties kunnen zo ook nog van de kennis van hun ex-werknemers gebruik maken.
- Peter- en meterschap is momenteel waarschijnlijk de meest bejubelde vorm van horizontale mobiliteit voor oudere werknemers. Er zijn inderdaad belangrijke sterktes aan de methodiek. Een fysisch minder belastende job die bijdraagt aan de kennisborging binnen een organisatie. Maar naar mijn mening worden de nadelen voorlopig te weinig gezien. (1) Peter- en meterschap kan nooit een oplossing zijn voor de grote massa. In een organisatie met 100 werknemers waarvan 20 ouderen kunnen deze 20 nooit allemaal voor een substantieel deel van hun tijd mentor zijn. (2) Het spook van de stigmatisering en leeftijdsspanning loert weer om de hoek. De groep van de peters zal al snel de groep van de peetjes worden. Waarom zou een 40 jarige die graag pedagogisch bezig is zijn 20 jaar lange ervaring niet kunnen overbrengen? En waarom zou die 30 jarige moeten leren van een peter als zij of hij liever –en beter, zie boven- leert by doing. En is de 20jarige ook geen leermeester voor de 50+er als het op computers en verse schoolbankkennis aankomt in een snel veranderende omgeving? (3) Peter- en meterschap vereist ook geduld en pedagogische gaven waarover niet iedereen vanzelfsprekend beschikt. (4) We kunnen ons ook afvragen of de winst in fysieke belasting geen verlies is in psychische belasting –onder andere door de mogelijke spanning tussen jong en oud. Wat zal de oudere werknemer verkiezen: die jeugd van tegenwoordig intomen of –zwaar- bandwerk uitvoeren?

Allemaal methoden met voor- en nadelen dus. Concretiseren van deze acties kan in eigen ontwikkelingscentra, kan sectoraal georganiseerd worden of kan uitgevoerd worden door out- en inplacement waarbij een bureau werk zoekt voor werknemers respectievelijk buiten of binnen de eigen organisatie.

¹ In de perceptie wordt dan de verantwoordelijkheid van de organisatie –een slechte ergonomie- wordt dan afgeschoven op het individu.

Referenties

Aarendonk S. (2003) *Oudere werknemers. Een overzicht van maatregelen om oudere werknemers langer voor het arbeidsproces te behouden. Literatuuronderzoek, Scriptie.*
Bombaerts, G. en Martens H. (2009) *De hofnar en de kanarie onderweg. Leeftijdsbewust personeelsbeleid als antwoord op ontgrijzing en vergrijzing*, Kluwer, Mechelen.
SERV (1999) *Roteren doet je leren. Jobrotatie als inschakelingsinstrument: een handleiding.*

Instrumenten

Roteren doet je leren. Meer info op www.werk.be.

Praktijken

Hieronder verschillende leerrijke praktijken die u terugvindt op www.leeftijdenwerk.be
> Het Anker - Interne mobiliteit als antwoord op de stijgende verwachting bij opvoeders
> Matexi - On the job training om de versnippering van know-how tegen te gaan