

# Overzicht

## Verzilving van de ONTgrijzing

Met dit artikel willen we u vooral bekoren met het positieve lied van de ONTgrijzing. Het ouder worden van de bevolking heeft een belangrijke sterkte in zich. In Vlaanderen en Nederland wordt de groep 55-69-jarigen in een snel tempo vitaler. In zeven jaar steeg het percentage mensen in België dat hun gezondheid als goed ervaart met gemiddeld 5%. Het percentage dat geen activiteitsbeperkingen ervaart, steeg met meer dan 4%. En de groep 55- tot 64-jarigen wordt niet enkel vitaler. Ze wordt ook procentueel groter op de arbeidsmarkt.

## ARTIKEL

Gunter Bombaerts en Hilda Martens



U kent de uitdagingen van de vergrijzing. Het geboortecijfer ligt laag en de levensverwachting in België stijgt elke vier jaar met één jaar. Het aantal personen met pensioen zal drastisch stijgen en blijven stijgen. Waar in 1950 vrouwen gemiddeld 5,5 jaar leefden na hun pensioen en mannen ongeveer nul jaar (!), is dat

in 2000 – gelukkig – gestegen tot 24,5 en 16,8 jaar voor respectievelijk vrouwen en mannen.

Deze evolutie heeft een belangrijke impact op onze arbeidsmarkt en op de organisatie van onze sociale zekerheid. De afhankelijkheidsratio, de verhouding van de twintigminners en zestigplussers ten opzichte van de twintig- tot zestigjarigen, zal met 50% stijgen van 6/10 op heden naar 9/10 tegen 2050. Deze stijging zal een enorme druk leggen op onze welvaartsstaat. Het deel van het bruto binnenlands

product dat hiervoor nodig zal zijn in België bijvoorbeeld zal tegen 2060 – afhankelijk van het scenario – tot 10% stijgen van 20% tot meer dan 30%. In Nederland zien we (zie ook kader) dat de arbeidsparticipatie tussen de 55 en 64 jaar iets hoger ligt dan in België.

### ONTgrijzing

Volgens recente prognoses zal de totale groep op arbeidsmarktleeftijd niet groeien. De groep 55-64 daarentegen zal sterk stijgen. Rond 2025 bereikt deze groep een piek met een stijging van niet minder dan 45% ten opzichte van 2000. We kunnen terecht zeggen dat dit een ONTgrijzing is van de arbeidsmarkt. Minder versleten mensen, meer en vitalere mensen.

De arbeidsmarkt lijkt deze ONTgrijzing in belangrijke mate al te beantwoorden. We zien een sterke stijging van de werkzaamheid voor zowel Vlaanderen als Nederland voor de groep 55-64 in de periode 2000-2008. Een deel van de groei is afkomstig van de inhaalbeweging die vrouwen maken op de arbeidsmarkt.

### Verzilving van de ONTgrijzing

Organisaties kunnen ervoor zorgen dat deze gemiddelde evolutie niet enkel een gegeven is. De ONTgrijzing kan ook verzilverd worden. Er zijn kansen voor organisaties die het slim aanpakken om maximaal rendement te halen uit de groter en vitaler wordende groep 55-64-jarigen.

In dit artikel gaan we in op de HRD-activiteiten die ontplooid kunnen worden ten aanzien van oudere werknemers die de werkgoesting (kan omschreven worden als werklust) voor iedereen, jong of oud, verhogen.

## Vergrijzingscijfers Nederland

In Nederlandt vindt - natuurlijk - een soortgelijke ontwikkeling op de arbeidsmarkt plaats: de verhouding tussen AOW'ers en werkenden trekt scheef, mede doordat tussen 2010 en 2040 de levensverwachting van een 65-jarige naar verwachting met ruim twee jaar zal stijgen. Toch werken ouderen de laatste jaren al fors meer en langer door. Het percentage actieve mensen van 55-64 jaar op de arbeidsmarkt steeg van 25 (midden jaren '90) via 35 (2001) tot 47 (2008).

Een aantal demografische kengetallen in schema:

Tabel 1: AOW en vergrijzing

Kengetal	1957	2010	2040
Grijze druk*	16%	25%	49%
Aantal 20-65-jarigen per AOW'er	6,3	4,0	2,1
Bevolking 20-65-jarigen		10,1 mln	9,2 mln
Beroepsbevolking 20-65-jarigen		7,6 mln	7,2 mln

\* Grijze druk: de verhouding tussen 65-plussers en de potentiële beroepsbevolking.

Bron: Ministerie SZW

## De 55+-kanarie heeft een signalerende functie

Leeftijdsbewust personeelsbeleid moet op zoek gaan naar antwoorden op individuele vragen en noden en moet deze vertalen in een algemeen beleid. We kunnen het vergelijken met een kanarie. Dit dier gaf in de steenkoolmijn vroeger een signaal als er een gaslek was. Individuen geven in een organisatie ook signalen als er iets mis is. Bij signalen van 55+-kanaries moeten deze niet verwijderd worden, er moet iets gedaan worden aan het organisatie-gaslek.

Inzichten in statistische verschillen moeten niet gebruikt worden om iedereen over eenzelfde kam te scheren zoals in een pamperend ouderenbeleid. Individuele verschillen zijn nog altijd groter: zo kan een 59-jarige nog heel vitaal en leerbereid zijn, een 37-jarige uitgeblust.

Alle elementen van het personeelsbeleid kunnen bekeken worden door de leef-

## Tabel 2: Werkzaamheidsgraad

	Totaal		Mannen		Vrouwen	
	2008	evol. 2000	2008	evol. 2000	2008	evol. 2000
<b>Vlaanderen</b>						
15-64 jaar	66,5	3	72	-0,8	60,8	6,8
50-64 jaar	49,1	9,2	58,7	4,8	39,5	13,6
55-64 jaar	34,3	8,9	43,2	6,6	25,4	10,9
<b>Nederland</b>						
15-64 jaar	77,2	4,3	83,2	1,1	71,1	7,6
50-64 jaar	63,2	11,2	72,9	7,4	53,4	15,2
55-64 jaar	53	15,1	63,7	13,8	42,2	16,4

Bron: EAK (LFS) - FOD Economie AD SEI & Eurostat, bewerking: departement WSE

tijdswijze: werving en selectie, competentie-management, gezondheids- en aanwezigheidsbeleid, motiverings- en

beloningsbeleid en ga zo maar door. De statistische verschillen bestaan ook binnen het leerbeleid van organisaties. Zicht



# 65+ en aan het werk

## Henk Wagenaar Hogeschool Rotterdam 68 jaar

### Wat voor werk heeft u tot nu toe gedaan?

Ik was tot mijn 64ste werkzaam als docent en als opleidingscoördinator van de opleiding Chemische Technologie van de Hogeschool Rotterdam. Ik heb dat werk altijd met plezier gedaan. Ik heb toch van een uittreedregeling gebruikgemaakt om nog wat anders te kunnen doen. Vanaf dat moment heb ik verschillende dingen gedaan, die wel allemaal met onderwijs te maken hadden en hebben.

Ik ben begonnen met het als vrijwilliger lesgeven in het buitenland (drie maanden Nepal eind 2004); een bijzondere en waardevolle ervaring.

Daarna heb ik gedurende twee jaar computerlessen gegeven aan vluchtelingen, ook als vrijwilliger. Vervolgens heb ik voor een orthopedagogisch bureau huiswerkbegeleiding gegeven aan leerlingen voortgezet onderwijs die te maken hebben met studieproblemen.

### Wat voor soort werk doet u nu?

Voorjaar 2009 vroeg de directie van het Instituut EAS van de Hogeschool Rotterdam mij of ik een zgn. opleidingsprofiel wilde schrijven: een beschrijving van het onderwijs in de opleiding Chemische Technologie; dit in een tijdelijke aanstelling voor een beperkt aantal uren per week.

Dat heb ik gedaan en vervolgens is mij gevraagd een zelfevaluatie-rapport te schrijven voor diezelfde opleiding. Dit in verband met de visitatie die elke hbo-opleiding eenmaal per zes jaar moet ondergaan. Dit werk is naar verwachting eind juli van dit jaar klaar.

Het verzoek van HR kwam overigens niet geheel uit de lucht vallen, want ik heb vroeger al eens een zelfevaluatie-rapport geschreven voor een eerdere visitatie. Voor dit werk heb ik de huiswerkbegeleiding onderbroken; mogelijk pak ik dat na de zomervakantie weer op.

### Wat is de reden dat u besloten heeft door te werken na uw 65ste?

Voornaamste reden is dat ik het plezie-

rig vind om mij op een of andere manier nog nuttig te maken; en in het onderwijs voel ik mij goed thuis. Wel probeer ik voldoende tijd vrij te houden voor echtgenote, familie en hobby's; een volledige baan trekt mij niet meer aan.

### Hoe lang bent u van plan nog door te werken?

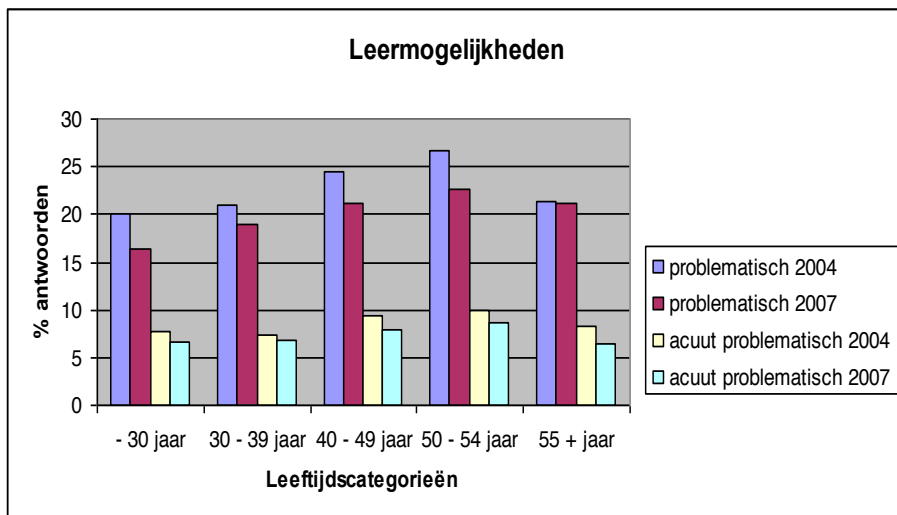
Tot ik er geen zin meer in heb, het fysiek niet meer gaat of zodra ik het gevoel krijg dat ik niet meer van nut kan zijn.

### Wat brengt het werk u?

Het gevoel niet buiten de maatschappij te staan. Verder een afwisselend bestaan waarin ik verschillende dingen die ik plezierig vind redelijk goed kan combineren.

### Wat voor reacties krijgt u van uw omgeving?

In het algemeen positieve, maar soms ontmoet ik weinig begrip.



Figuur 2: Problematische en acuut problematische situatie voor leermogelijkheden naar leeftijdscategorie (bron: STV, bewerking: expertisecentrum Leeftijd&Werk)

op leeftijdsverschillen hierin kunnen uw waakzaamheid aanscherpen.

### Leren en ouder worden

De statistieken leren ons dat er verschillende significante verbanden zijn tussen leeftijd en de manier waarop we leren. Stichting Technologie Vlaanderen (2007) heeft onderzoek gedaan naar onder andere leermogelijkheden, gedefinieerd als de mate waarin werknemers door formele opleidingskansen en de dagelijkse ervaring op de werkplek hun competenties al dan niet op peil kunnen houden en verder ontwikkelen in functie van hun inzetbaarheid op langere termijn.

Problemen met leren stijgen significant bij de leeftijd van 50 tot 55 jaar. Voor de categorie 55+ daalt dit. Waarschijnlijk omdat de probleemgevallen via vervroegde uitbreiding afhaken.

Zoals niet zal verbazen, nemen ouderen ook minder deel aan training. In 2004 daalde de deelname aan permanente training van 16,1% bij 25-29-jarigen, tot 11,6% en 10,2% bij respectievelijk dertigers en veertigers, en tot 6,0% bij vijftigplussers. Ook het aandeel van opleidingskosten in de totale loonmassa (in België) daalde van 1,34% in 2000 tot 1,12% in 2003 (Vlaams Monitoringsinstrument, zie bronnen). In Nederland zien we vergelijkbare cijfers.

### HR-invloed op formeel en informeel leren van ouderen

Een leeftijdsbewust leerbeleid voeren betekent dus de signalen achter deze statistieken vertalen naar een beter leerbeleid voor alle individuele medewerkers, jong en oud. Om hier dieper op in te gaan be-

kijken we het leerbeleid voor het formele en het informele leren en bespreken we telkens hoe opleidingsverantwoordelijken het verschil kunnen maken bij het toepassen van het geleerde op de werkplek.

Formeel leren wordt hier gezien als het volgen van een opleiding. Het proces van formeel leren doorloopt drie fases. De eerste fase is de voorfase waar de noodzaak van de vorming moet worden ingezien. In een tweede fase wordt de leerstof verworven en begrepen. Als sluitstuk dient de nieuwe kennis te worden toegepast in de werkomgeving.

Het informele spontane, dagelijkse leren is zeker zo belangrijk binnen leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het geeft de mogelijkheid om expliciete en impliciete kennis door te geven.

### Formeel leren

#### Fase 1: Creëer leerbereidheid

Leerbereidheid is een kritische succesfactor voor formeel leren. De bereidheid van een medewerker om deel te nemen aan bijvoorbeeld een training klantgerichtheid zal eerder laag zijn als de medewerker vindt dat zijn matige klantgerichtheid het gevolg is van te hoge productiedruk of slechte werkorganisatie of als hij ervan overtuigd is dat hij al heel klantgericht werkt. Gemiddeld zullen jongeren en ouderen hier verschillend op reageren.

Jongeren die net de schoolbanken hebben verlaten, zijn gewend kennis en vaardigheden te leren waarvan ze niet direct weten wat het nut ervan is. Een opleiding beschouwen ze vaak als iets dat ze later nodig kunnen hebben. Alles wat een bijdrage levert aan hun algemene kennis, is welkom.

Voor oudere collega's ligt dit anders. Ze kennen door hun ervaring meer de onderneming en de oorzaken van wat er misloopt. Ze vinden dus sneller dat een vorming voor hen niet nodig is als het management dingen moet veranderen. En zomaar iets leren dat mogelijk later nodig zou kunnen zijn, trekt hen ook minder aan.

Dit voorbeeld illustreert wat een leeftijdsbewust leerbeleid kan inhouden.

Allereerst is een open gesprek zinvol over hoe de opleiding nuttig kan zijn voor de medewerker en de organisatie. In dit gesprek dienen de doelstellingen zo nauwkeurig mogelijk omschreven te worden. Wat zal de medewerker na de training kunnen? Welk verbeterd resultaat kan daaraan gekoppeld worden voor de klant en voor de medewerker zelf?

Hier is dan ook ruimte voor opmerkingen van de oudere werknemer over dingen die volgens haar of hem kunnen verbeteren. Als noch de opleidingsverantwoordelijken, noch de directe chef hierover een open gesprek kan of wil voeren, is er ander werk aan de winkel dan de training van de oudere werknemer.

Werkgevers kunnen klagen over klagende en niet-gemotiveerde ouderen. Of ze kunnen de gerechtvaardigde signalen van de ouderen gebruiken om hun leerbeleid en de daarmee samenhangende delen van het beleid meer efficiënt te maken.

Het leerbeleid en het loopbaanbeleid in de onderneming moeten ook iedereen, jong en oud, stimuleren om constructieve formele trainingen te blijven volgen, aangezien leren de inzetbaarheid hoog houdt. Maar ook omdat het stimulerend is als een leidinggevende aan zijn medewerkers vraagt een cursus te volgen. Zeker als dit gebeurt door de waardering voor de positieve aanwezige competenties te expliciteren. Positieve bevestiging is goed voor iedereen, of je nu 60 dagen of 60 jaar jong bent.

#### Fase 2: Optimaliseer verwerven van kennis

In een tweede fase wordt de leerstof verworven en begrepen. Ook hier zijn enkele verschillen die lesgevers of HRD-verantwoordelijken bewust kunnen maken van individuele verschillen.

De achteruitgang bij stijgende leeftijd van de cognitieve capaciteit is niet relevant voor de arbeidsmarktleeftijd. De meeste personen krijgen pas significante problemen – bij bijvoorbeeld geheugen en intelligentie – na hun zeventigste levensjaar.

Als er toch een verschil gevonden wordt, is dat tussen de gekristalliseerde (crystalised) en de vloeiende (fluid) intelligentie. De gekristalliseerde intelligentie is de capaciteit om een beroep te doen op kennis verworven door onderwijs, opvoeding, cultuur of ervaring; de vloeiende intelligentie door beroep te doen op kennis die we zelf moeten ontwikkelen. Leeftijd heeft meer effect op de vloeiende intelligentie dan op de gekristalliseerde. Wanneer werknemers regelmogelijkheden hebben in hun baan, kunnen ze deze beperkte achteruitgang compenseren. Reactietijden nemen in het algemeen met de leeftijd toe, vooral wanneer de taak complex is. Toch blijven de individuele verschillen ook groot tussen de jongere personen, en blijven de meeste ouderen op zijn minst even goed presteren als de jongeren als er mogelijkheden worden geboden voor compensatiegedrag. Ook 'aandacht' is een complex verschijnsel waarbij de achteruitgang met de leeftijd genuanceerd dient te worden. Het effect van de leeftijd is groter voor de selectieve aandacht (uitvoeren van taak in aanwezigheid van andere prikkels of ruis) en verdeelde aandacht (uitvoeren van taak om verschillende informatie tegelijkertijd te gebruiken), dan voor de waakzaamheid (de mogelijkheid om geconcentreerd te blijven) (FOD WASO, 2006).

*Fase 3: Maximaliseer de inbedding van het geleerde*

De derde fase is eveneens belangrijk. Het formeel geleerde moet ingebed worden in de organisatie. Ouderen kunnen hier een belangrijke rol spelen.

Vanuit hun brede kennis van de organisatie zijn ze belangrijke informatiebronnen hoe kennis ingebed kan worden. Het is immers niet evident hoe het geleerde van één individu overgebracht wordt op collega's. Wordt een verslagje geschreven (en gelezen)? Wordt een training georganiseerd door het individu (en kan of wil deze dat wel)? Of wordt dit via informele leerkanalen doorgegeven?

Ook de vraag waar het nieuw geleerde ingezet wordt, is relevant. Een nieuwe techniek kan ook verderop in het productieproces – met eventuele aanpassingen – belangrijk zijn. Werknemers met meer ervaring van de hele organisatie zullen deze vertaalslag sneller kunnen maken.

Een veelheid van kleine leermiddelen en -mogelijkheden op de werkplek kan wonderen doen: een bord op de werkplek, (geplastificeerde) handleidingen ophangen, slides met de essentie van een opleiding, fotoreeks van veiligheids- of werkproces, in werkoverleg verwijzen naar de leermiddelen. Zo kun je formeel leren beter laten doorsijpelen en bevor-

der je sterk het informele leren. Leren wordt echt een onderdeel van het werk.

Een belangrijke vraag die vanuit HRD naar voren geschoven wordt in verband met de opleiding van oudere werknemers, is de terugverdienperiode. Zullen mijn investeringen in de oude werknemer nog renderen voor de beperkte tijd dat deze in de organisatie actief is? Een indicatief resultaat uit onderzoek van Sels en Theunissen (2007) in Vlaanderen leert dat de reactie andersom zou moeten zijn. Na vijf jaar is nog de helft van de 45-plussers in dienst, dit in tegenstelling met de 26-35-jarigen, waar minder dan een derde nog in dezelfde organisatie werkt na vijf jaar. Bij de 25-minners is dit nog uitgesprokener en gaat het om slechts één vierde. De redenen van uitdiensttreding verschillen sterk. Voor 18-25 is dit 40% vrijwillig vertrek en 33% gedwongen vertrek; bij 51-55 17% vrijwillig en 39% gedwongen. Dit versterkt het verschil in vrijwillige (positieve) mobiliteit nog. De terugverdienperiode bij 45-plussers ligt dus beduidend hoger. Vanuit dit argument zou het zinvoller zijn juist meer in ouderen dan in jongeren te investeren in plaats van minder.

#### **Informeel leren**

Oudere werknemers hebben vaak onmisbare kennis of vaardigheden. Het is voor



## 65+ en aan het werk

**Els Buitenman**  
medewerker Operations  
Jaczon BV  
68 jaar

#### **Wat is de reden dat je besloten hebt door te werken na je 65ste?**

Ik was toch wel een beetje bang in een zwart gat te vallen na jaren te hebben gewerkt en alleen maar met 'bejaarden' geconfronteerd te worden. Dit werd toen nog versterkt door het verlies van mijn man. Dus een beetje mijn hoofd in het zand steken voor de werkelijkheid van mijn leeftijd en mijn situatie. Ik heb mij altijd prettig gevoeld door te

werken en contact te hebben met andere leeftijdsgroepen en blijf daardoor beter op de hoogte van allerlei ontwikkelingen in de maatschappij. Je blijft scherper. Ik merk aan leeftijdgenoten die niet (meer) werken dat hun interessewereld is veranderd (en in mijn ogen beperkter is). Vaak heb ik met degene die (nog) werken, toch andere gesprekken.

#### **Hoe lang ben je van plan nog door te werken?**

Zolang ik met plezier naar mijn werk ga, alle veranderingen nog redelijk kan volgen en ik de indruk heb dat ik gewaardeerd wordt op mijn werk, ga ik door.

#### **Wat brengt werk je?**

Uitdaging om nieuwe ontwikkelingen te volgen, plezier, contacten.

#### **Wat voor reacties krijg je van je omgeving (collega's, familie, vrienden)?**

Heel erg positief. Collega's betrekken mij overal in. Mijn verdere omgeving stimuleert het zelfs overdreven. Veel vrouwen van mijn generatie hebben weinig of zelfs nooit gewerkt, maar zeggen tegen mij: hou dit zo lang mogelijk vol. Als ik vraag naar de reden waarom ze dit zeggen en waarom ze zelf niet werken, hoor ik meestal: je bent hierdoor zo zelfstandig en niet afhankelijk.

de organisatie belangrijk dat deze doorgegeven wordt. Kennismanagement is dan belangrijk.

We benadrukken dat kennismanagement meer is dan kennisborging. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt maar al te vaak opgestart als men in paniek raakt wanneer een oudere werknemer met veel kennis wil vertrekken. 'We moeten die kennis borgen', klinkt het dan. Er worden dan technieken gezocht om de oudere werknemer nog snel uit te persen.

Kennismanagement is veel meer. Kennis wordt gecreëerd tijdens een proces met overgangen tussen expliciete en impliciete kennis of kennis waarvan men zich bewust is en waarvan men zich niet bewust is. Zo zal een deel van de impliciet aanwezige kennis geanalyseerd worden tot expliciete kennis. Iemand doet iets onbewust beter dan anderen en na analyse wordt blootgelegd wat dat precies is. Deze expliciete kennis kan dan vertaald worden naar andere vormen. De andere handeling kan vertaald worden in een procedure. Deze expliciete kennis dient dan eigen gemaakt te worden in een automatiseringsproces. Collega's zullen in het begin de procedures bewust overnemen, maar naderhand deze handelingen onbewust gaan uitvoeren. In een laatste en belangrijke stap zal dan een andere collega de nieuwe impliciete kennis onbewust gaan veranderen. Zo ontstaat nieuwe onbewuste kennis. Een nieuwe cyclus dient zich aan.

Een belangrijk deel van nieuwe kennis in een organisatie vindt dus van onbewust naar onbewust plaats. Het informeel leren is dus erg belangrijk. Juist omdat oudere werknemers veel impliciete kennis hebben, zijn ze een belangrijke schakel in het kennismanagement van de organisatie. In dit licht zullen we enkele HRElementen bekijken.

### Mentorschap

On-the-job training is één van de belangrijkste manieren van informeel leren. Werknemers 'lopen dubbel', leren onbewust tips en tricks van elkaar en verhogen zo de efficiëntie van het kennismanagement in uw organisatie.

In het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid neemt dit vaak de vorm aan van een mentorschap. Er liggen dan ook wel win-wins te rapen. Ouderen hebben veel expertise en kunnen dit binnen

een mentorschap degelijk doorgeven. Een mentorschap geeft ook de mogelijkheid om de ouderen te ontlasten bij andere – vaak lichamelijk veeleisende – taken. Het helpt ook bij motivatievraagstukken. Gevraagd worden om je kennis door te geven en iemand iets bijbrengen levert waardering en respect op.

Houd rekening met de volgende succesfactoren bij mentorschap:

Een mentorschap opstarten gaat niet vanzelf. Het vergt een degelijke voorbereiding.

Mentorschap mag niet enkel opgezet worden om de oudere te ontlasten. Vaak is de doelstelling de oudere 'een lichtere taak' te geven, en niet 'de jongere' een training. Er wordt dan vergeten te kijken naar de behoeften van de jongere medewerker. Is de persoon nieuw en heeft deze er behoefte aan wegwijs gemaakt te worden in de organisatie, de gewoontes en verwachtingen? Dan is een mentor inderdaad aangewezen. Is er behoefte aan opbouw van basiskennis? Dan is een externe training wellicht aangewezen. Is er behoefte aan bijsturing van competenties on-the-job? Dan is coaching belangrijk. Is er meer ondersteuning nodig om de persoon voor te bereiden op toekomstige brede en uitdagende taken? Dan is mentoring belangrijk.

Er moet ook gekeken worden naar de oudere medewerker. Mentorschap vereist ook geduld en pedagogische gaven waarover niet iedereen vanzelfsprekend beschikt. 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. Mentorschap kan nooit een oplossing zijn voor de grote massa. In een organisatie met honderd werknemers waarvan twintig ouderen kunnen deze twintig nooit allemaal voor een substantieel deel van hun tijd mentor zijn.

Het spook van de stigmatisering en leeftijdsspanning loert om de hoek. Waarom zou een veertigjarige die graag pedagogisch bezig is, zijn twintig jaar lange ervaring niet kunnen overbrengen? En waarom zou die dertigjarige moeten leren van een mentor als zij of hij liever – en beter – leert by doing? En is de twintigjarige ook geen leermeester voor de vijftigplusser als het op computers en verse schoolbankkennis aankomt in een snel veranderende omgeving?

We concluderen dat mentorschap een zeer goede actie is in leeftijdsbewust

## Jong en oud

**Vervoer Verbessem is een vrachtwagenbedrijf waar op een bepaald moment de vrachtwagens werden uitgerust met GPS. De organisatie had kunnen kiezen voor een formele - en waarschijnlijk dure - training. Dit bleek echter niet nodig. De jongeren leerden de ouderen de computervaardigheden om de GPS te bedienen. De ouderen daarentegen leverden ook hun input in het leerproces. Ze wisten de jongeren te zeggen waar op welk moment van de dag je best niet met welk soort vrachtwagen passeerde. Ze leerden de jongeren de GPS te interpreteren.**

personeelsbeleid voor retentie en kennismanagement als het goed ingezet wordt.

### Intergenerationeel leren

Erg belangrijk is een focus op intergenerationeel leren. Organisaties moeten samenwerkingsprojecten stimuleren waarin junioren en senioren samen zoeken naar verbetering of vernieuwing van werkmethoden en producten. Een mentorschap dat opgezet is om het eenrichtingsverkeer van oudere naar jongere werknemer te bevorderen, mist een belangrijke kans. De vaak brede kennis van ouderen en de toegespitste kennis van jongeren kunnen elkaar versterken in de ontwikkeling.

Het voorbeeld van Vervoer Verbessem is een mooi voorbeeld van intergenerationeel leren. Het is een winst voor jongeren en oudere werknemers, die elkaar iets kunnen leren. Maar het is ook winst voor de onderneming, omdat het een optimaal gebruik en deling is van de aanwezige kennis. Het verdeelt ook de aanwezigen niet in onervaren jongeren en computeranalfabetische ouderen. Integendeel, het creëert zelfrelativering en synergie in een sterk samenhangend en divers team.

### Jobrotatie

Een andere manier om kennisconcentratie tegen te gaan is functie- of jobrotatie. Jobrotatie gaat over regelmatige verandering naar een andere functie met andere taken of naar een verandering naar een andere werkplek met een gelijkwaardige functie. Waar werknemers opleiding of

training volgen buiten de organisatie, kan jobrotatie ook bijdragen aan het inschakelen van werkzoekenden tijdens deze periode, die op deze manier werkervaring kunnen opdoen. Dit helpt de organisatie in het verspreiden van kennis doordat werknemers bijvoorbeeld maximaal zes jaar in een bepaalde functie blijven. Het houdt het bewegingskapitaal van werknemers up-to-date.

Dit is een belangrijk element in leeftijdsbewust personeelsbeleid. Veel negatieve effecten van werknemers met een grote anciënniteit kunnen vermeden worden als er gewerkt wordt aan een brede inzetbaarheid. Het helpt de organisatie om beter in te spelen op onverwachte koerswijzigingen. Maar het vermindert ook drastisch de afwezigheden van oudere werknemers, een effect met belangrijke financiële implicaties.

## Conclusies

Verzilveren van kennis van oudere werknemers vraagt veel van HR(D), maar heeft ook goede invloed op het leerklimaat in een organisatie. De oudere werknemer kan zowel bij formeel als informeel leren een belangrijke signalerings- en begeleidingsfunctie vervullen. Met de toenemende vergrijzing en het langer vitaal blijven, is de ouder wordende werknemer het nieuwe strategische speerpunt voor HR(D).

**Gunter Bombaerts werkte voorheen bij het expertisecentrum Leef tijd en Werk, departement Werk en Sociale Economie, Vlaamse Overheid. Momenteel werkt hij bij de stad Gent en is gastprofessor emancipatie en empowerment, Hogeschool Universiteit Brussel.**

**Hilda Martens is professor Personeelsbeleid en Managementvaardigheden aan de faculteit Bedrijfskunde van de Universiteit Hasselt met Leef tijdsbewust Personeelsbeleid en Diversiteitbeleid als onderzoeksdomein.**

**Met dank aan Raf Boey (departement Werk en Sociale Economie, Vlaamse Overheid) voor de arbeidsmarktgegevens.**

## Bronnen

Bombaerts, Gunter & Martens, Hilda (2009). *De hofnar en de kanarie onderweg. Leef tijdsbewust personeelsbeleid als antwoord op vergrijzing en ontgrijzing*. Deventer, Mechelen: Kluwer.

FOD WASO (Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg) (2006). *Antwoord op de Stereotypen betreffende de oudere werknemer*, CAPA project.

Sels, L. & Theunissen, G. (2007). *Hoezo, een te korte terugverdienperiode? De retentie van jonge en oude rekruten vergeleken*. Brussel, Acerta.

STV (2007). *Informatiedossier Vlaamse Werkbaarheidsmonitor loontrekkenden 2007. Indicatoren voor de kwaliteit van de arbeid op de Vlaamse arbeidsmarkt, evolutie 2004-2007*.

*Vlaams Monitoringsdocument*. [ww2.vlaanderen.be/werk/documenten/euro\\_vmi\\_12102005.xls](http://ww2.vlaanderen.be/werk/documenten/euro_vmi_12102005.xls).



# 65+ en aan het werk

## Jan Veenboer docent speciaal onderwijs 70+

### *Wat is uw huidige leeftijd en wat voor werk doet u nu?*

Ik houd 'altijd' mijn echte leeftijd voor me. Daar ik heel veel met autistische kinderen werk, kan een enkeling op mijn werkelijke leeftijd (70+) mogelijk vreemd reageren. Voor de meesten ben ik gewoon 65+. Bovendien scoor ik op allerlei tests (sport, gezondheid) als een vijftigplusser. Ik neem mij voor mijn echte leeftijd pas bekend te maken als ik echt stop met werken. Ik ben op dit moment docent en geef les in meerdere vakken aan een havo/vwo voor speciaal voortgezet onderwijs.

### *Wat is de reden dat u besloten heeft door te werken na uw 65ste?*

Voordat ik officieel met pensioen zou gaan, zei ik dat ik best nog wel een aantal

lessen zou willen blijven geven. Ik werd toen onmiddellijk gevraagd nog een of meer examenklassen te blijven geven. Ik vond dat te zeer gebonden vanwege de noodzakelijke spreiding over de week van het geven van lessen in examenklassen. Een collega die overstapte naar een andere school gaf mijn interesse door toen hij hoorde dat men op zijn nieuwe school nog een collega zocht voor het vak economie, wat ik ook heel leuk vind om als les te geven. Ik werd uitgenodigd en we werden het snel eens.

### *Wat brengt het werk u?*

Ik heb mijn hele werkzame leven in het onderwijs gewerkt, van vmbo tot en met gymnasium en ben ik betrokken als examinerator bij staatsexamens. Het werk schenkt mij heel veel voldoening, temeer daar ik al veel eerder in deze tak van onderwijs had willen werken. Ik hoor er nog steeds helemaal bij. En naast mijn werk heb ik altijd hobby's genoeg. Ik zeg altijd 'een week heeft 168 uur'.

### *Bent u coach of mentor van jongere collega's?*

Een deel van mijn werkzaamheden bestaat uit het begeleiden van jonge collega's en sinds kort ook het begeleiden van een student van de hogeschool die de deeltijdopleiding volgt voor leraar.

### *Wat voor reacties krijgt u van uw omgeving (collega's, familie, vrienden)?*

De reacties van mijn collega's, familie, vrienden en kennissen zijn altijd bijzonder positief. 'Als je het leuk vindt, dan moet je het zeker blijven doen', hoor ik zo vaak.

### *Hoe lang bent u van plan nog door te werken?*

Dat weet ik nog niet. Momenteel werk ik nog fulltime en het zou ook kunnen zijn dat ik nog voor één of meerdere dagen per week heel iets anders ga doen.