

## Amsterdam University of Applied Sciences

### De oudere werknemer als homo economicus

Zinsmeister, Joop; Vonk, Laura

*Published in:*  
Mens&markt

[Link to publication](#)

*Creative Commons License (see <https://creativecommons.org/use-remix/cc-licenses/>):*  
**Unspecified**

*Citation for published version (APA):*  
Zinsmeister, J., & Vonk, L. (2019). De oudere werknemer als homo economicus. In M. Meerman (Ed.), *Mens&markt: HRM-onderzoek op het HBO* (pp. 95-103). Eburon.

#### **General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

#### **Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <http://www.hva.nl/bibliotheek/contact/contactformulier/contact.html>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

REDACTIE | MARTHA MEERMAN

# *Mens&Markt*

HRM-ONDERZOEK OP HET HBO



◇

## *Mens&Markt*

Deel II De werkende mens

Hoofdstuk 4: De oudere werknemer als homo economicus

Bladzijdes 95 t/m 103

2019

◇

## 4. De oudere werknemer als homo economicus

TEKST | JOOP ZINSMEISTER & LAURA VONK

*Het arbeidsmarktprogramma Vergrijzen of Verzilveren wil ouderen helpen hun werk- en levenservaring te ‘verzilveren’ en ze te begeleiden naar werk op Luchthaven Schiphol. Het doel is ouderen via een reactiveringsprogramma te stimuleren zelf de regie in handen te nemen, met een positieve houding met betrekking tot werk en eigen kunnen. Het project roept vragen op over de zin van dergelijke programma’s en over het huidige HRM-beleid voor ouderen in het algemeen.*

### ◇ 4.1 Oudere werknemers op de arbeidsmarkt

Inzetbaarheid van oudere werknemers staat hoog op de politieke agenda. Mede daarom zijn er nauwelijks nog mogelijkheden tot vervroegde uittreding en gaat de pensioengerechtigde leeftijd stapsgewijs omhoog tot 67 jaar in 2021. Dat betekent dat de arbeidsorganisatie bereid moet zijn om ouderen in dienst te houden en te nemen zodat ze tot hun pensioen kunnen blijven werken. Echter, zowel werkgevers<sup>40</sup> als werknemers<sup>41</sup> hebben weinig behoefte aan de plicht tot langer doorwerken van ouderen.

De arbeidsdeelname van oudere werknemers is gestegen, voornamelijk doordat een hele generatie vrouwen nu tot de groep oudere werknemers is gedrongen. Opmerkelijk is de toename van het aantal oudere zelfstandigen. In 2014 was ongeveer 20 procent van de werkenden tussen de 55 en 65 jaar een zelfstandige zonder personeel. De 55-plussers noemen zich steeds vaker zelfstandig omdat bijvoorbeeld de ww-uitkering stopt en zij vanwege een eigen vermogen of werkende partner niet in aanmerking komen voor een uitkering. Zij verdienen echter vaak onvoldoende om financieel onafhankelijk te zijn.<sup>42</sup>

Het is een schoolvoorbeeld van hoe een algemeen maatschappelijk probleem geïndividualiseerd wordt. Risico's en onzekerheden worden zo aan individuen overgedragen.<sup>43</sup>

### **Ouderen zijn niet wenselijk op de arbeidsmarkt**

Oudere werknemers worden op de arbeidsmarkt geconfronteerd met vooroordelen: werkgevers associëren hen met ziekteverzuim, afnemende productiviteit en toenemende loonkosten.<sup>44</sup> Het in dienst nemen van oudere werknemers is zelfs bij verwachte personeelstekorten nauwelijks aan de orde. Uit onderzoeken onder werkgevers blijkt telkens weer dat zelfs in tijden van schaarste slechts 10 procent overweegt om ouderen aan te nemen.<sup>45</sup> Ouderen worden gezien als een homogene groep die afwijkt van de normwerknemer: hij/zij kenmerkt zich door verlies aan capaciteiten. Uit onderzoek naar de vermogens van ouderen blijkt daarentegen dat de oudere werknemers naast een verlies aan (fysieke en mentale) capaciteiten ook een groei van verrijkte vermogens laten zien. Zij kunnen die vermogens inzetten mits de werksituatie dat niet verhindert.<sup>46</sup> De praktijk is echter dat werkgevers hun oudere werknemers niet kennen, de verrijkte vermogens niet zien, met als gevolg dat de oudere werknemers langs de zijlijn staan. Zelfs degenen met jaren werkervaring blijken kansarm bij het vinden van een baan. Leeftijd blijkt een woekerdentiteit: een enkel kenmerk, leeftijd, overwoekert alle andere kenmerken.

## **◇ 4.2 Vergrijzen of Verzilveren: activering van oudere werkzoekenden**

Het maatwerkprogramma *Vergrijzen of Verzilveren* heeft de intentie 50+'ers bewust te maken van hun kwaliteiten, wensen en mogelijkheden, waardoor zij in staat zijn om hun kennis en ervaring te 'verzilveren'. De gedachte daarbij is dat ouderen zonder betaald werk 'vergrijzen', dat wil zeggen eerder ouder worden dan op grond van de kalenderleeftijd te verwachten is. Het is een reactiveringsprogramma dat de nadruk legt op het 'arbeidsfit' worden, het stimuleren van de eigen regie en het aannemen van een positieve houding met betrekking tot werk en eigen kunnen.

*Vergrijzen of Verzilveren* is voorgekomen uit een programma van de overheid om werkloze ouderen aan werk te helpen. Het uww werd gevraagd dertig mensen

te selecteren die op gesprek kunnen gaan bij de Luchtvaart Community Schiphol (LCS), mede-initiatiefnemer en uitvoerder van het programma. Het uwv selecteert op basis van de volgende criteria: minstens mbo4 werk- en denkniveau, maximaal één jaar werkloos, geen strafblad, geen schulden, geen bezwaar tegen een uitgebreide screening en minimaal acht jaar woonachtig in Nederland. Er is geen openheid over hoe het uwv uit de vele potentiële kandidaten haar selectie heeft gemaakt voor een eerste pilotproject. Het LCS kiest vervolgens op basis van een gesprek met deze dertig kandidaten vijftien deelnemers die voldoende motivatie en de ‘juiste houding’ hebben om op Schiphol te kunnen werken.

Het LCS wil ‘verzilveren’; de meerwaarde van een rijk arbeidsverleden geldt als uitgangspunt bij de selectie. Het eerste pilot-traject wil zich voor die groep richten op het ‘opnieuw arbeidsfit’ worden van de deelnemers. Zo kan relevante werkervaring nuttig zijn of worden voor werkgevers op Schiphol. De deelnemers volgen een programma van drie weken dat bestaat uit verschillende onderdelen, zoals loopbaanbegeleiding, beroepenoriëntatie, sollicitatietraining, cv en pitch maken, sociale vaardigheden, netwerken en vitaliteit. De deelnemers bezoeken bedrijven op Schiphol en krijgen na afloop van het programma persoonlijke coaching bij het zoeken naar werk. De kosten per deelnemer bedragen circa € 4.000. De kosten worden gefinancierd door zowel publieke als private organisaties waaronder verschillende gemeenten in de metropoolregio Amsterdam.

De nadruk in de pilot ligt op persoonlijke verantwoordelijkheid en vitaliteit: *‘Onderdeel van de pilot is om onder andere bewustwording te creëren over de eigen verantwoordelijkheid om een aantrekkelijke werknemer te zijn en te blijven. Hierin is vitaliteit cruciaal en mag een prominentere rol krijgen. Voor werkgevers op Schiphol is vitaliteit enorm belangrijk. Op Schiphol wordt op onregelmatige tijden gewerkt en afstanden op Schiphol zijn groot. Werknemers hebben een goede conditie nodig en zijn bij voorkeur energiek.’*<sup>47</sup> Deelnemers maken moodboards, om hun ‘passie’ te achterhalen vanuit de boodschap: zolang je werk doet waarvan je houdt, ben je gelukkig. In de voorlichtingsfilmpjes die door *Vergrijzen of Verzilveren* zijn uitgebracht, blijken de kandidaten optimistisch over hun perspectieven en laten zich positief uit over het reactiveringsprogramma en hun werk. De pilot wordt als succesvol gezien in de evaluatie die de uitvoerder zelf heeft verricht. Van de vijftien deelnemers hebben twaalf ten tijde van de evaluatie een baan gevonden, met taken als karrenregulatie

en bagagevervoer. Zij werken bijna zonder uitzondering op tijdelijke basis via een uitzendbureau, en in één enkel geval met een (tijdelijk) contract bij een werkgever op Schiphol.

### ◇ 4.3 Onze evaluatie

Deze arbeidsmarktpilot past bij de participatiesamenleving waarin arbeid de ultieme vorm van meedoen is. Vertrekpunt van de pilot lijkt dat de deelnemers niet arbeidsfit en actief zijn. Het is onduidelijk of daar ook op is geselecteerd. Door een gebrek aan gegevens over de selectie is het effect van het programma moeilijk te meten. In de training prijken onderdelen als vitaliteit, afstand tot arbeidsmarkt, activeren, een cv leren maken. De vooroordelen over oudere werknemers en werkzoekenden spreken boekdelen in de projectdocumenten. Het sociale probleem – de achterstelling van ouderen op de arbeidsmarkt – wordt daarmee bevestigd, en het sociaal-economische probleem – werkloosheid onder ouderen – wordt geïndividualiseerd. De nadruk ligt op de eigen verantwoordelijkheid; het ouder wordende individu moet de eigen kwaliteiten leren kennen en moet opboksen tegen de ‘ideale werknemer’ om een plaats op de arbeidsmarkt te veroveren. Iedere vorm van verantwoordelijkheid voor werkgevers en de overheid vervalt hierbij.

#### **Oudere werknemers op de arbeidsmarkt**

Het valt niet te ontkennen dat bij het ouder worden bepaalde fysieke en mentale capaciteiten achteruit gaan. Maar de toenemende hoeveelheid levens- en werkervaring zorgt ervoor dat mensen, naarmate zij ouder worden, steeds beter in staat zijn om situaties te herkennen en te beoordelen. Eerder opgedane kennis wordt aangewend om snel tot passend handelen over te gaan. Daarnaast beschikken ouderen doorgaans over het vermogen om met complexiteit om te gaan, te leren van de eigen ervaringen. Zij kenmerken zich door verantwoordelijkheid, loyaliteit en motivatie. Het proces van ouder worden kent echter een gedifferentieerd verloop, wat betekent dat de verschillen tussen ouderen groot zijn.<sup>48</sup> In lijn met Nussbaum kunnen we stellen dat de mate waarin deze verrijkte vermogens tot uiting kunnen worden gebracht, afhangt van de interactie met de organisatie waar het werk plaatsvindt en de mate waarin rekening wordt gehouden met die vermogens bij de inrichting van het werk.<sup>49</sup>



De tijdelijke en onzekere aard van de uiteindelijke arbeidsbetrokkingen roept de vraag op of deelnemers van het re-integratietraject inderdaad in staat zijn hun ervaring te ‘verzilveren’. Oudere werknemers gedijen goed in langdurige arbeidsrelaties waarin vertrouwd wordt op hun vakmanschap.<sup>50</sup> Ook kwaliteiten als toewijding en loyaliteit – kenmerkende eigenschappen voor oudere werknemers – worden versterkt bij langdurige arbeidsrelaties. In deze casus krijgen de deelnemers geen langdurige arbeidsrelatie en wordt geen gebruik gemaakt van hun opgebouwde skills. De nieuwe functies zijn van dien aard dat daar geen mbo4-niveau voor nodig is of rijke werkervaring. *Vergrijzen of Verzilveren* besteedt nauwelijks aandacht aan het rijke arbeidsverleden. Het is daarmee een typerende casus waarin werkzoekende ouderen worden getraind om zichzelf te disciplineren en aan te passen aan wat de markt van ze vraagt<sup>51</sup> zonder dat de belofte van passend werk per se waargemaakt wordt.

### **Werk als middel tot zelfrealisering?**

*Vergrijzen of Verzilveren* gaat uit van het ideologisch geladen geloof in de maakbaarheid van de fysieke en mentale gezondheid. ‘Banale’ zaken als

inkomen, werkzekerheid en arbeidszekerheid zijn geen onderwerp van gesprek. Van ouderen wordt verlangd dat zij lijken op jongeren en over dezelfde kwaliteiten beschikken. Van de sterke kanten van oudere werknemers wordt geen gebruik gemaakt: 'Van ouderen wordt gevraagd dat ze, ondanks negatieve ervaringen, optimistisch en vitaal blijven.'<sup>52</sup> Dat betekent geen hechting aan het eigen arbeidsverleden, het opzij zetten van vakkennis en betrokkenheid om op elk moment gemobiliseerd te kunnen worden om preciaire banen<sup>53</sup> met slechte kansen en onderbetaald, te accepteren. Wij vragen ons af of dat redelijk is. Tegelijkertijd laat het traject een bijzonder spanningsveld zien: bewust zijn (of worden) van je eigen 'passie' en daarmee jezelf realiseren en tegelijkertijd voldoen aan datgene wat werkgevers nodig hebben.

### **Maakbaarheid en zelfdisciplinering**

De participatiesamenleving gaat uit van gelijke kansen en niet meer van een na te streven en te realiseren gelijkheid. De onvervreembare vrijheden en rechten die het individu beschermen tegen een opringerige overheid heeft de neoliberale mens niet meer. De enige echte vrijheid is een onbepaalde en onbelemmerde economische vrijheid. Menselijke vrijheden zijn daaraan ondergeschikt. De competitie die voortvloeit uit economische vrijheid, wordt doorgetrokken naar alle regionen van de samenleving. Oud en jong moeten in onderlinge competitie en vanuit hun eigen kracht concurreren in een context met hardnekkige vooroordelen en hebzucht als de leidende waarde.<sup>54</sup>

Oudere werkzoekenden kennen de vooroordelen van werkgevers. Zij hebben dikwijls al tientallen sollicitaties achter de rug op meer en minder relevante functies, zonder uitnodiging voor een gesprek, dus zonder resultaat. Zij moeten optimistisch en vitaal zijn en blijven, dan komt het vanzelf wel goed. Dat ze met hun kennis, ervaring en de bijbehorende emoties van een nieuwe situatie inmiddels een nieuwe balans in hun leven hebben ontwikkeld, is ondergeschikt. Ze moeten een nieuwe preciaire arbeidsmarktpositie accepteren met slechts kansen op onderbetaald werk. Met trajecten<sup>55</sup> als *Vergrijzen of Verzilveren* moeten ze (opnieuw) leren omgaan met een preciaire situatie. Zij moeten leren optimistisch te zijn over de toekomst en te denken in kansen en mogelijkheden.

Uitgaan van eigen kracht, zoveel mogelijk zelf doen en meedoen naar vermogen: het lijken positieve uitgangspunten. Het leidt echter tot een dolgedraaid



enthousiasme over ondernemerschap en eigen verantwoordelijkheid waar velen niet aan kunnen, maar wel aan móeten voldoen. Met de insteek van *Vergrijzen of Verzilveren* wordt werkloosheid gezien als het probleem van de oudere werkzoekende. Door zelfdisciplineren, activering, eigen verantwoordelijkheid nemen, vitaliteit en zich flexibel durven opstellen kunnen zij tegemoet komen aan de vraag van werkgever. De oudere werkzoekende is maakbaar. En niet alleen mentaal, maar ook lichamelijk. Hij of zij moet, met een verouderend lichaam, voldoen aan de eisen die werkgevers stellen: denk als een ondernemer, wees zo vitaal als een jongere.

## ◇ 4.4 Alternatieven

Hoe kan het dat mbo4 en hoger opgeleide mensen die korter dan een jaar zonder werk zitten, niet zelfstandig een baan kunnen bemachtigen op Schiphol? Misschien omdat Schiphol net als 90 procent van de werkgevers in Nederland oudere werkzoekenden uitsluit. Het traject *Vergrijzen of Verzilveren* probeert in dit gat te stappen maar LCS realiseert zich daarbij onvoldoende dezelfde stereotypen te gebruiken die gangbaar zijn over ouderen.

Hoe moet het dan? Hoe is de pakweg € 4.000 per deelnemer zinvoller in te zetten? Welk HRM-beleid past daarbij? Voor alternatieven gaan wij uit van de behoeften en mogelijkheden van degenen om wie het gaat.

### EEN RUIME FUNCTIE

Kijk goed naar degene om wie het gaat en creëer werk. Dat betekent voor bedrijven op Schiphol die willen meedoen: loskomen van de strakke functieomschrijvingen waar iedereen aan moet voldoen. Sluit aan bij de verrijkte vermogens, maak de functies ruimer en laat ouderen ‘werk zoeken’ binnen de organisatie. Overleg samen welk werk is blijven liggen en om uitvoering vraagt. Per werknemer is wellicht € 4.000 beschikbaar om de functies anders in te richten.

### VERBAN DE VOOROORDELEN

Stel sollicitaties open voor ouderen en activeer de werkgever Schiphol. Open hiring biedt vele kansen.<sup>ii</sup> De selecteurs van Schiphol kunnen bijscho-

ii Zie II.3 over dit onderwerp

ling krijgen over de kwaliteiten en mogelijkheden van oudere werknemers en hun eigen vooroordelen met betrekking tot oudere sollicitanten. Nodig ouderen uit voor sollicitatiegesprekken en bekijk individueel wat hun mogelijkheden zijn. Welke (werk)ervaringen heeft de sollicitant en hoe sluiten die aan bij de vacature?

#### VERTROUWEN IN OPGEBOUWD VAKMANSCHAP

Heb vertrouwen in de opgebouwde vakkennis en de op jarenlange ervaring gebaseerde vermogens van oudere werknemers. Zij kunnen wellicht eerder dan jongeren situaties overzien, initiatieven nemen, behoeften van klanten en cliënten onderkennen en zelfstandig problemen oplossen die zich bij de uitoefening van hun werk voordoen.<sup>56</sup> Kijk met een positieve blik naar leervermogens, investeer in nieuwe kennis en vaardigheden en geef (oudere) werknemers de mogelijkheid om nieuwe inzichten in hun beroepspraktijk te integreren. Dan ontstaan dynamische functies die meegroeien met de (oudere) werknemers.

Zo'n aanpak vraagt om leidinggevendenden die bevoegdheden delegeren en ouderen de ruimte geven om hun taken naar bevind van zaken uit te voeren. Een controlerende stijl maakt plaats voor leidinggeven, gericht op stimuleren en faciliteren en op loslaten van de wens om het gedrag van werknemers te beheersen. Leidinggevendenden krijgen op hun beurt van hun superieuren daarvoor de ruimte. Vanuit langdurige arbeidsrelaties kan het vakmanschap zich verder ontwikkelen en zich ook wijzigen, en wordt de toewijding aan de organisatie versterkt.

Oudere werknemers zijn geen flexkrachten, vroegtijdig vertrek zou niet aan de orde moeten zijn. De ondersteuning vanuit HRM kan erop gericht zijn de vaak grote onderlinge verschillen tussen oudere werknemers te erkennen en te waarderen. Ontwikkelingsgerichte personeelsinstrumenten kunnen worden ingezet om de specifieke kwaliteiten van oudere werknemers te benutten en verder te ontwikkelen. Ouderen vragen om een andere wijze van leren, meer gericht op ervaringen op de werkplek dan erbuiten. Dat vraagt om nieuwe wijzen van beoordelen, die uitgaan van nieuwe kwaliteitscriteria ter vervanging van kwantitatieve prestatie maatstaven. Ten slotte worden aparte loopbaantrajecten voor oudere werknemers uitgestippeld met functieverbreding en -verrijking. Kortom, het welkom heten en behouden van oudere

werknemers vraagt om een grondige herziening van het huidige HRM-beleid. Reactiveringsprogramma's kunnen na herziening met een gerust hart worden afgeschaft.