

Amsterdam University of Applied Sciences

Ouderen aan het werk in de bouw

Zinsmeister, J.H.G.; Meerman, M.G.M.

Publication date
2011

Published in
Tijdschrift voor HRM

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Zinsmeister, J. H. G., & Meerman, M. G. M. (2011). Ouderen aan het werk in de bouw. *Tijdschrift voor HRM*, 2011(2).

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:

<https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, 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.

Ouderen aan het werk in de bouw

Joop Zinsmeister en Martha Meerman

Het komende decennium zal er, ondanks de huidige crisis, sprake zijn van krapte op de arbeidsmarkt (CBS, 2010; Van Duin, 2009). In de bouwsector laten de cijfers een uitstroom zien van zowel ouderen als van jongeren.¹ Vanuit de zorg voor voldoende gekwalificeerd personeel in de (nabije) toekomst stimuleert de sectororganisatie Bouwend Nederland daarom individuele bouwbedrijven om een personeelsbeleid te voeren dat gericht is op het aantrekken en behouden van personeel.

In dat kader hebben HRM-functionarissen van verschillende bouwbedrijven besloten samen met onderzoekers van het lectoraat HRM van de Hogeschool van Amsterdam te kijken hoe de arbeidsparticipatie van oudere werknemers vergroot zou kunnen worden. Zij zijn het erover eens dat de inzet van oudere werknemers staat of valt bij de erkenning van hun specifieke vermogens. De HRM-functionarissen uit de deelnemende bouwbedrijven zijn alert op de naderende tekorten en zoeken aansluiting bij de wensen en mogelijkheden van de oudere werknemers. Doordat zij in hun personeelsbeleid niet alleen kijken naar de zittende ouderen maar ook het aannemen van ouderen niet schuwen vormen zij een uitzondering op hun collega's die bij het vervullen van vacatures vaak "geheel voorbij gaan aan oudere werkzoekenden" (Van Hoof & De Beer, 2007, p. 192).

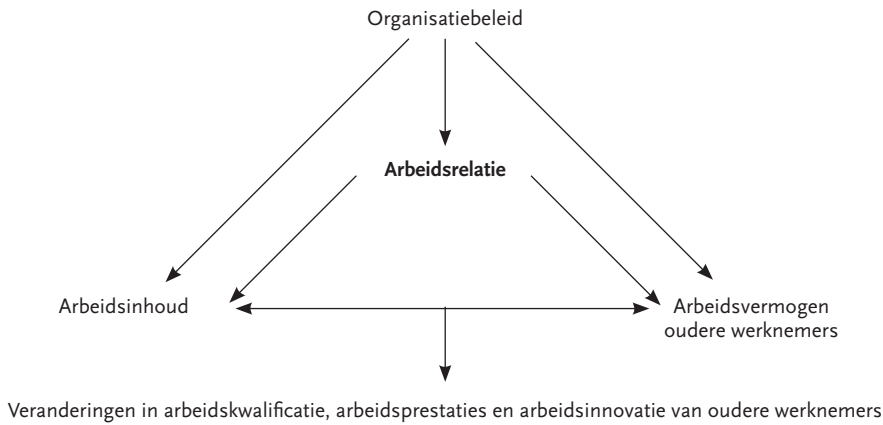
Dit artikel gaat over mogelijke scenario's die kunnen bijdragen aan het behoud van oudere werknemers in de bouw. We beschrijven eerst een model over de arbeidsrelatie en staan stil bij hetgeen wij verstaan onder oudere werknemers. Vervolgens bespreken we onze methode van actieonderzoek. Daarna komen de deelnemers uit de bedrijven aan het woord: de HRM-verantwoordelijken in de regio Noord-Holland. Zij schetsen scenario's over de arbeidsrelatie waarin de inzet van oudere werknemers gestalte krijgt en debatteren daarover. We sluiten het artikel af met conclusies en discussiepunten.

Kader

Om de scenario's te kunnen begrijpen werken wij vanuit een model, waarbij de arbeidsrelatie het centrale begrip vormt. De arbeidsrelatie "bestaat uit een geheel van expliciete en impliciete verwachtingen omtrent de arbeid die geleverd zal worden en de beloningen die daar tegenover staan" (Huiskamp, 2003, p.13). Kluijtmans (1999) noemt het managen van de arbeidsrelatie de kern van het HRM-vak. Om het model enigszins te begrijpen en de arbeidsvermogens van oudere werknemers te plaatsen behandelen we eerst de begrippen uit het model in figuur 1.

Drs. J.H.G. Zinsmeister is docent en lectoraatsonderzoeker aan de Hogeschool van Amsterdam.

Dr. M.G.M. Meerman is lector gedifferentieerd HRM aan de Hogeschool van Amsterdam en Universiteit van Amsterdam.



Figuur 1. De arbeidsrelatie in een context van ouder wordende werknemers.

Arbeidsrelatie

De arbeidsrelatie staat niet op zichzelf maar is een resultante van het organisatiebeleid en staat in wisselwerking met de arbeidsinhoud in een specifieke sector en de arbeidvermogens van werknemers (zie figuur 1). Ze is gesitueerd in een externe omgeving en onderdeel van een samenleving die gebaseerd is op regels en gedragscodes (Van Hoof en Van Ruyseveldt, 2006). De arbeidsrelatie is een dynamisch geheel van interne impliciete en expliciete reguleringen tussen werkgever (of haar vertegenwoordiger) en werknemers waaraan een gezags-, samenwerkings- en ruildimensie valt te onderscheiden. Deze drie dimensies staan met elkaar op gespannen voet (Bolweg, 1997). Huiskamp (2003) heeft de arbeidsrelatie in eerste instantie omschreven als een ruilrelatie: de werknemer stelt zijn tijd, kwalificaties en prestatievermogen ter

beschikking in ruil voor beloning, maar ook voor ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden. Onderhandelingen in de ruildimensie kunnen de arbeidsrust verstoren, reden waarom de onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden vaak buiten de arbeidsorganisatie worden gehouden en hun beslag krijgen in het CAO-overleg. Werknemers durven zich individueel niet uit te spreken uit angst voor bijvoorbeeld slechte beoordelingen of baanverlies en leidinggevenden niet uit angst voor bijvoorbeeld demotivatie of vanwege de (niet-passende) aansturing door de werkgever, waarvan ze niet durven

afwijken (Nauta, e.a., 2007). Het wederzijdse wantrouwen leidt tot het vastleggen van de uitkomsten van de ruil. Het wantrouwen in de ruildimensie staat in contrast met een volwassen arbeidsrelatie die juist een basis van vertrouwen vereist tussen de werknemers en de werkgever, dat

Kluijtmans noemt het managen van de arbeidsrelatie de kern van het HRM-vak

niet vanzelf ontstaat, maar waarin moet worden geïnvesteerd (De Lange, 2004). Het vertrouwen in een volwassen arbeidsrelatie zorgt voor zodanige organisatie van de arbeid dat de werkgever ruimte biedt voor maatwerk en werknemers vanuit hun vakmanschap inzichten, ervaringen en kennis aanreiken die per situatie kunnen verschillen en anders kunnen uitwerken. Betrokkenheid en toewijding aan de arbeidsprestatie zijn bij uitstek kwaliteiten die werkgevers aan oudere werknemers toeschrijven en de samenwerkingsrelatie kunnen vormgeven (Van Dalen e.a., 2009; Van Dalen e.a., 2007; Van Dalen & Henkes, 2004; Oeij e.a., 2003). Dit staat haaks op de organisatie van de arbeid vanuit het ‘machine-denken’ waarbij vaak topdown op basis van het productieproces taken worden ontworpen waaraan werknemers zich moeten aanpassen. Samenwerking is gebaseerd op persoonlijke relaties tussen de leidinggevende en de werknemers (Bolweg, 1997).

De gezagsdimensie tot slot gaat over de hiërarchie die tot uiting komt in sturing en beheersing van werknemersgedrag waaraan personeelsinstrumenten vaak een essentiële bijdrage leveren (Legge, 1995). Het kenmerk van de gezagsrelatie is dat de werknemers vanwege de loondienst ondergeschikt zijn aan de werkgever. Deze gezagsuitoefening kan haaks staan op de samenwerking. Als het beschikbare personeelsinstrumentarium ontwikkelingsgericht wordt ingezet in plaats van beheersingsgericht hoeft dat op zich geen belemmering te vormen voor samenwerking, alhoewel een spanningsveld altijd blijft bestaan.

Arbeidsvermogens van oudere werknemers

De literatuur over oudere werknemers vertelt ons dat het proces van ouder worden een gedifferentieerd verloop kent. De verschillen tussen oudere werknemers zijn groot. Wil het arbeidsvermogen van de oudere werknemers beter benut worden, dan dient als vertrekpunt de diversiteit onder ouderen te worden geaccepteerd (Ilmarinen, 2006; Baars, 2006; Nauta e.a., 2004; Baltes & Mayer, 1999; Baltes, 1997). Ouderen kenmerken zich door het feit dat naast slijtage van het arbeidsvermogen en verlies van capaciteiten er sprake is van de ontwikkeling van nieuwe vermogens. De kracht van ouderen ligt in het vermogen om met complexiteit om te gaan, om van de eigen ervaringen te leren en op deze wijze initiatieven te nemen tot het ontwerpen en realiseren van situaties die als zingevend worden ervaren (Houben, 2009; Kramer & Nunes, 2009; Baltes & Mayer, 1999). De mate, waarin deze vermogens kunnen worden aangesproken en tot ontwikkeling gebracht, is contextgebonden en afhankelijk van de inrichting van de werkplek en het beleid van de arbeidsorganisatie (Gould, e.a., 2008; De Looze e.a., 2007; Sennett, 2007; Ilmarinen, 2006). Het arbeidsvermogen is ook afhankelijk van de loopbaan en de levens-

*Ouderen kenmerken
zich ook door ontwikkeling
van nieuwe vermogens*

loop van de individuele oudere werknemer. In arbeidsorganisaties doen zich processen van uitsluiting voor waardoor dergelijke vermogens niet of nauwelijks tot ontwikkeling komen en de vooroordelen ten opzichte van oudere werknemers versterkt worden (Zinsmeister e.a., 2007). Oudere werknemers worden dan als kostenpost weggezet, er valt dan weinig te ruilen (Kerckhoff, 1993; Steijn, 2001; Dhondt & Kwakkelstein, 2004; Hendrikse e.a., 2007; Van Dalen e.a., 2007). De (diversiteit aan) arbeidsvermogens van oudere werknemers vragen om een specifieke invulling van de samenwerkingsdimensie. De op ontwikkeling gerichte personeelsinstrumenten in de gezagsdimensie moeten aansluiten bij de specifieke vermogens van de oudere werknemers.

Arbeidsinhoud

De arbeidsinhoud betreft de aard en het niveau van de functie, die tot stand komen door de specifieke wijze waarop het werk is georganiseerd en de technische hulpmiddelen die ter beschikking staan om het werk uit te voeren. De arbeidsinhoud wordt vaak gekoppeld aan het begrip kwaliteit van de arbeid. Er is sprake van 'goed' werk als degene die het werk uitvoert de eigen kennis en vaardigheden kan inzetten, zich kan ontwikkelen en niet ziek wordt van het werk.

*Oudere werknemers worden
als kostenpost weggezet*

Fysiek zwaar werk leidt in de loopbaan tot meer slijtage dan op grond van de kalenderleeftijd verondersteld mag worden. Monotoon en saai werk leidt niet tot ontwikkeling of het aangrijpen van ontwikkelingsmogelijkheden.

De inhoud van het werk moet voor iedereen de mogelijkheden bieden "*verantwoordelijkheid te dragen, autonomie te krijgen, aanpak en werkwijze in de arbeid te bepalen en essentiële beslissingen omtrent de taakuitvoering (mede) te nemen*" (Mok 1990, p. 125).

De manier waarop het werk wordt uitgevoerd is afhankelijk van de regel mogelijkheden om de taken uit te voeren en de samenwerkingsmogelijkheden om zich te kunnen ontwikkelen. Indien de regelcapaciteit van werknemers structureel aanwezig is, is er sprake van een zinvolle interactie in de arbeidsrelatie. Bovendien zijn regel mogelijkheden vaak een voorwaarde voor de binding met de arbeid en de arbeidsorganisatie (Huiskamp, 2003). Bij het ouder worden nemen juist de regelcapaciteiten in het arbeidsvermogen van de werknemers toe. Regel mogelijkheden en complexe taken geven inhoud aan de persoonlijke relaties tussen de leidinggevende en de werknemers in de samenwerkingsdimensie.

Organisatiebeleid

Uit internationaal vergelijkende studies (Loretto e.a., 2007; Taylor, 2008) blijkt dat de werkgever een cruciale speler is als het gaat om de deelname van oudere werknemers aan het arbeidsproces. Tegelijkertijd vormen de werkgevers een obstakel vanwege hun gerichtheid op de korte termijn en

het kostenbaten-denken in combinatie met een negatieve stereotypering van de oudere werknemers. Voor het behoud van oudere werknemers is het korte-termijn-denken funest.

In de praktijk (Meerman en Finsveen, 2005) zien we verschillende vormen van oudere werknemersbeleid terug. Eén vorm is het 'negeren of uitsluiten van de oudere werknemers'. Het beleid staat bijvoorbeeld voor gelijkheid en wil geen onderscheid maken tussen oudere en jongere werknemers. Alle werknemers moeten aan de eisen voldoen en als zij dat niet kunnen moeten zij het bedrijf verlaten, zo luidt de redenering. Een andere vorm legt de nadruk op 'beschermen', de ouderen worden vanwege hun fysieke tekorten beschermd. Speciale maatregelen worden getroffen voor de groep oudere werknemers die een lange loopbaan achter de rug hebben. Ontzietmaatregelen in de CAO zijn hiervan een mooi voorbeeld. Tot slot kan organisatiebeleid gericht zijn op de waardering en inzet van individuen. Bij de vorm 'ontwikkelen en/of waarderen' is de ene oudere de andere niet en hun specifieke kwaliteiten moeten worden gekend om ontwikkeling en daarmee blijvende inzetbaarheid mogelijk te maken.

*Op de bouwplaats
wordt traditioneel
in teams gewerkt*

De arbeidsrelatie tussen werkgever en oudere werknemer

Ontwikkelingsgericht beleid en het waarderen van de inbreng van oudere werknemers vraagt om duurzaamheid en een lange termijn visie. Leidinggeven in een dergelijke arbeidsrelatie impliceert een verschuiving van een strakke aansturing naar het overdragen van verantwoordelijkheid en bevoegdheid. Leidinggeven is de kunst van vertrouwen en loslaten zou De Lange (2004) zeggen. Dat vertrouwen vraagt oudere werknemers op hun werkelijke vermogens te beoordelen en niet op grond van de negatieve stereotypingen (Zinsmeister, e.a., 2009). Een duurzame arbeidsrelatie pleit voor een versterking van de samenwerkingsdimensie en een specifieke op ontwikkeling gerichte invulling van de gezagsdimensie als kern van de arbeidsrelatie tussen werkgever en oudere werknemers.

Staat de ruilrelatie centraal dan maken de oudere werknemers nauwelijks kans op ontwikkelingsgerichte maatregelen. De terugverdiendtijd wordt als te kort aangemerkt (Kerckhoff, 1993).

De arbeidsrelatie in de bouw

Bouwprojecten worden gezamenlijk uitgevoerd door een gemengd gezelschap: we noemen de (onder) aannemers, toeleveranciers, projectleiders en veiligheidsdeskundigen, bouwvakkers en ZZP-ers. Op de bouwplaats wordt traditioneel in teams gewerkt en in samenwerking vormgegeven aan een project. Die samenwerking staat onder druk. Door rationaliseringsprocessen, zoals geprefabriceerde materialen, standaardproductie

en kwaliteitskeurmerken als ISO en VCA bij de grote bouwbedrijven, die projecten bouwen met veel herhaling, is in ver gaande mate sprake van taakdifferentiatie. Bij dergelijke bedrijven wordt de bouw op de tekentafel bedacht en op de bouwplaats uitgevoerd door ingehuurde krachten die precies volgens deze opdrachten werken, en controleurs. Het gevolg is dat bedrijven minder afhankelijk zijn van het vakmanschap op de bouwplaats. Daar werken vanwege de rationalisaties steeds meer controleurs in plaats van vaklui. De arbeidsinhoud verandert, wordt door technologische vernieuwingen lichter, maar het blijft zwaar werk, waar nog een hoop aan te verbeteren valt volgens werkgevers- en werknemersorganisaties (www.lichterwerkt.nl) en in de grote bedrijven zorgen de rationaliseringsprocessen voor spanningen in het organisatiebeleid en de bestaande arbeidsrelatie. Volgens Sijpersma (2004) liggen de mogelijkheden voor blijvende arbeidsparticipatie van ouderen in de bouw dan ook uitsluitend bij beschermingsmaatregelen, korter werken en verbetering van de arbeidssituatie.

Bedrijven zijn minder afhankelijk geworden van vakmanschap op de bouwplaats

De arbeidssituatie en daarmee de aard van de arbeidsrelatie hangt af van de grootte van het bedrijf, de doorgevoerde rationalisering, de aard van het werkzaamheden (nieuwbouw of renovatie) en het gevoerde HRM/organisatiebeleid (werken in teams met eigen personeel of de inzet van ingehuurd uitvoerend personeel en professionele ZZP-ers).

Onderzoeksopzet

Een groep van acht 'vormgevers van de arbeidsrelatie' in de regio Noord-Holland, waaronder personeelsfunctionarissen, hoofden P&O, hoofden HRM en een directeur algemene zaken, willen onder leiding van de onderzoeker nadenken over *nieuwe* manieren om ouderen voor de bouw te behouden. Zij kennen elkaar van studiebijeenkomsten, overleggen, onderhandelingen, wederzijds inlenen van personeel en dergelijke. Zij zijn zich ervan bewust dat de verhoogde arbeidsdeelname van oudere werknemers meer dan tot nu toe van belang is. De 'vormgevers' zijn werkzaam in middelgrote bedrijven (200 tot 400 werknemers), die zij typeren als familiebedrijven, waarmee zij bedoelen dat de bedrijfsleiding meestal familie van elkaar is en familiale omgangsvormen regel zijn. Iedereen kent elkaar en typeert de werkgever als een sociale werkgever. De bedrijven zijn actief in de nieuwbouw, sommigen hebben zich daarnaast gespecialiseerd in renovatie en bijzondere projecten.

Uitgangspunt van het onderzoek is de waardering van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Om de gedachten hierop te concentreren hebben de deelnemers informatie² gekregen om de betekenis van een dergelijk uitgangspunt te begrijpen. De onderzoekers hebben vervolgens met elke deelnemer afzonderlijk deze informatie besproken.

In een interview zijn de bestaande vooroordelen over oudere werknemers, de verscheidenheid in het ouder worden, de optredende groei aan vermogens en de contextuele gebondenheid daarvan, doorgenomen. Ook het ouderenbeleid, de arbeidsinhoud en de vormgeving van de arbeidsrelatie in het bedrijf zijn aan bod gekomen. Van ieder gesprek is een verslag gemaakt dat is voorgelegd aan de deelnemer ter verificatie. Na toetsing en aanvulling zijn de verslagen vastgesteld. Deze wederkerige adequaatheid (Smaling, 2000) is van belang om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen. Deze vorm van toetsing is herhaalde malen toegepast om naar beste weten en kunnen van het moment zeker te zijn van de verkregen nieuwe kennis. De onderzoekers en onderzochten zoeken ook naar consensus over de interpretatie (validiteit) van de sociale werkelijkheid, zodat communicatieve generalisatie mogelijk wordt (Smaling, 2000).

Nadat de deelnemers de informatie tot zich hebben genomen, zijn zij gestart met het schrijven van een scenario (Elliott, e.a., 2005; 't Hart, e.a., 1999). Zij beantwoorden daarmee de vraag welke mogelijkheden binnen de arbeidsorganisatie aanwezig zijn om op maat ingerichte arbeid van de oudere werknemers mogelijk te maken. Naast de door de onderzoeker aangereikte informatie hebben zij enkele hulpvragen gekregen (Zinsmeister, e.a., 2009). De kenmerken van de Delphi-methode zijn herkenbaar (Skulmoski, e.a., 2007; Elliott, e.a., 2005; Linstone & Turloff, 1975). De ontwikkelde scenario's zijn zonder commentaar van de onderzoeker in vijf rondes via email per toerbeurt voorgelegd voor commentaar aan de andere deelnemers. In elke ronde zijn ook de voorgaande commentaren meegestuurd, zodat een discussie met vertraging heeft plaatsgevonden. De deelnemers hebben de tijd gekregen tot reflectie om weloverwogen te reageren. Aan het eind van deze virtuele interacties en discussies hebben de onderzoekers de ontwikkelde ideeën en noties samengevat.

In een groepsbijeenkomst, waarbij de deelnemers fysiek aanwezig waren, zijn vervolgens de spanningsvelden, dilemma's, mogelijkheden en onmogelijkheden bediscussieerd. Zodoende kent dit onderzoek ook elementen van de 'methodiek' focusgroep (Barbour, 2007). De uitkomsten van de focusgroep zijn door de 'vormgevers' wederom uitgewerkt voor het eigen bedrijf.

Met deze methodiek koesteren we de verwachting dat dergelijke ideeën en noties inzicht bieden in de mogelijkheden in de bouwsector om vanuit samenwerking en betrokkenheid naar de arbeidsvermogens van de oudere werknemers te kijken. Doordat de deelnemers werkzaam zijn in verschillende bedrijven is de verwachting dat zij op verschillende wijze de arbeidsrelatie en het beleid vormgeven. Het uiteindelijke verslag is wederom bediscussieerd.

Resultaten

Alvorens de onderzoeksresultaten inhoudelijk te presenteren staan we eerst een moment stil bij het proces.

Proces

We constateren dat de meeste 'vormgevers' het lezen van de informatie "lastig", "pittig", "je vraagt nogal wat van me" vinden. De discussie schromen zij niet.

Tijdens de interviews zijn alle 'vormgevers' openhartig. Wat opvalt is dat menigeen voor het eerst naar de organisatie kijkt vanuit 'de arbeidsrelatie'. Spanningsvelden in de arbeidsrelatie worden op voorhand ontkend en pas achteraf als waardevolle zienswijze aangemerkt.

Het schrijven van een scenario is voor de meesten niet gemakkelijk. Ze hebben moeite om vanuit eigen ideeën en noties een toekomstbeeld te schetsen. Dat wordt niet dagelijks van ze gevraagd.

Tijdens de commentaarrondes krijgen de denkbeelden meer inhoud en diepgang. Dat gebeurt helemaal in de plenaire discussie, als zij direct op elkaar kunnen reageren. Nu komen alle elementen van het model aan de

orde. De bespreking van het conceptartikel is wederom een levendige bijeenkomst, waarin nieuwe gezichtspunten aan de orde komen. Een enkeling merkt op het prettig te vinden om samen met onderzoekers naar het eigen werk te kijken.

De data zijn gedurende dit hele proces verzameld en geanalyseerd naar de elementen van het model. De analyse laat zien dat 'de vormgevers' werken vanuit twee dominante logica's, die elkaar soms aanvullen en soms een spanningsveld vormen. Waar we deze logica's terugzien in de uitkomsten zullen we ze duiden als *ruillogica* en als *samenwerkingslogica* naar twee dimensies van het centrale begrip arbeidsrelatie. Enkele 'vormgevers' bedienen zich bijna volledig van een *ruillogica*, anderen bijna volledig van een *samenwerkingslogica*. Maar voor allen geldt dat elementen van beide soorten logica zijn terug te vinden in hun denkbeelden.

Organisatiebeleid

Bij alle deelnemende bedrijven staat de CAO centraal. Daarin voert beschermingsbeleid de boventoon. Vanaf 55 jaar is een vierdaagse werkweek mogelijk. Bij meerdere bedrijven is een verdere afbouw tot drie dagen mogelijk. In één bedrijf is het mogelijk om verder af te bouwen tot aan één dag in de week. Dit leidt wel tot planningsproblemen, maar zolang niet massaal wordt afgebouwd, is het volgens 'de vormgevers' haalbaar.

In de Bouw-CAO staan veel leeftijdafhankelijke bepalingen. Al jaren wordt de CAO met een jaartje verlengd zodat er weinig gedaan wordt

Vanaf 55 jaar is een vierdaagse werkweek mogelijk

aan het schonen van de CAO op *“rare leeftijd maatregelen”*. En deze leeftijden werken stigmatiserend, zoals bijvoorbeeld de 55-plus regeling die in de bouw ‘ouwe lullen regeling’ heet. *“Zo komt de beeldvorming in de branche tot stand.”*

Er wordt veel in getallen gedacht bij de CAO in de bouw. Getallen, zoals bijvoorbeeld een leeftijd, zijn hard en duidelijk. Dat de CAO veel van deze harde scheidslijnen kent is begrijpelijk, volgens de ‘vormgevers’. In het verleden zijn door werkgevers zachtere afspraken niet nagekomen, dus zijn er strikte grenzen getrokken. *“Er is eindeloos gesteggeld over punten en komma’s waardoor de CAO een dik boekwerk wordt.” “Harde criteria van ‘ja’ of ‘nee’, daarop kun je je makkelijk verdedigen en duidelijk uitleggen.”* Harde scheidslijnen maakt maatwerk in het personeelsbeleid lastig waarbij onze ‘vormgevers’ niet zozeer een pleidooi houden voor het afschaffen van de CAO, maar meer voor andersoortige regelingen, met als voorbeeld het ouderschapsverlof: *“Niet een verlof tussen je dertigste en veertigste, maar als je jonge kinderen hebt.”* Het systeem moet de mogelijkheid bieden dat als iemand fysiek echt op is ook daadwerkelijk kan stoppen met werken en iemand die fysiek gezond is kan doorgaan.

Dat zijn andere criteria dan bij 65 jaar stoppen of bij 55 jaar met de vierdaagse werkweek beginnen. Mensen van vlees en bloed verdragen vaak geen harde scheidslijnen en dan moeten concessies mogelijk zijn. *“Harde criteria van ‘ja’ of ‘nee’, daarop kun je je makkelijk verdedigen en duidelijk uitleggen. Maar zo gauw je dat verlaat en nuances wilt aanbrengen dan gaat het niet meer over grote dingen. Kleine dingen bepalen dan de grenzen. Dat is lastig, want altijd aanvechtbaar en dan begint het rekken en trekken. Mensen willen een vaststaand antwoord: dan mag het wel, dan mag het niet.”*

De CAO wordt nageleefd ter bescherming van de oudere werknemers, maar in het ene bouwbedrijf heeft ‘de vormgever’ meer moeite met de eenvormigheid van de CAO (*“Je bent gauw geneigd om iedereen in hetzelfde containertje te stoppen.”*), dan in het andere bouwbedrijf.

Alle respondenten gaan uit van verschillen tussen werknemers maar deze wijze van denken gaat nadrukkelijk twee kanten op. In sommige bouwbedrijven wordt de aftakeling van de oudere werknemers genoemd als reden waardoor *“zij niet meer loonwaardig zijn”*. De functionarissen van deze bouwbedrijven willen afwijken van de CAO en per individu kijken naar de balans tussen loon en werk. Zij bepleiten demotie voor de betrokken oudere werknemers. Sommige oudere werknemers zijn een probleem, een kostenpost, en daar is een werkgever niet voor verantwoordelijk. *“Wat wij veel meer doen is gewoon kijken naar het individu en hoe zit je er in, lukt het, kunnen we 55plus-maatregelen inzetten, kunnen we rekening houden met het werk als het moet, alternatieve werkzaamheden*

*Mensen van vlees en
bloed verdragen vaak
geen harde scheidslijnen*

bedenken, maar generiek ga ik niks neerleggen, want dat heeft helemaal geen zin." In deze bouwbedrijven wordt gewerkt met de CAO-regeling dat 55-plussers in een vierdaagse werkweek kunnen werken. Zij vinden het wel een gemis dat niet zij, maar de werknemers de vrije dag mogen vaststellen, want in deze bouwbedrijven wordt het beleid bewust topdown vormgegeven. De meeste werknemers kiezen voor een vrije vrijdag of maandag om een lang weekend te krijgen. Deze 'vormgevers' opteren voor een vrije woensdag, zodat de werknemers donderdag weer uitgerust op de bouwplaats verschijnen. Bij deze bedrijven staat de topdown-benadering, de beheersing van het proces, centraal. Zo worden scholingen ingekocht en zij *"nodigen dan mensen uit om er naar toe te gaan. Zodoende kan je meer grip krijgen op wat er wordt verteld in een scholing"*. De kennis van oudere werknemers blijft onbenut. Vanuit deze bedrijven wordt vastgesteld welke ontwikkeling de ouderen moeten doormaken, als ze al uitgenodigd worden voor een scholing. Eerst krijgen de jongere cohorten scholing. Als er dan nog budget over is moeten tot slot de oudere werknemers. Eén van deze bedrijven kiest ook voor een minimale doorstroom van het personeel van tien procent per jaar, waarbij drie procent gedwongen is, om zo *"nieuwe ideeën binnen te krijgen"*. Deze 'vormgevers' geven aan dat bij hun in de organisatie geldt: gelijke monniken, gelijke kappen. Iedere timmerman (of metselaar) is gelijk en kan op alle bouwplaatsen in alle werkzaamheden worden ingezet. Het zijn de eerste contouren van de ruillogica.

Per individu kijken naar de balans tussen loon en werk

In de andere bedrijven gaat de differentiatie de andere kant op. Er wordt meer gekeken naar de mogelijkheden van oudere werknemers en de mogelijkheden van de bedrijfsvoering. Zij doen een poging dat op elkaar af te stemmen en pleiten voor werk met uitdaging en complexiteit waarin (oudere) werknemers zich kunnen ontplooiën en binden aan het bedrijf. In de visie van deze 'vormgevers' hebben oudere werknemers een ontwikkeld vakmanschap en kan de organisatie daar zijn voordeel mee doen. Sommige van de 'vormgevers' kijken regelmatig naar de arbeidsvermogens van het personeel, zodat daar bij de verdeling over de bouwplaatsen rekening mee wordt gehouden. *"Uitvoerders hebben er soms wel problemen mee. Dan krijg je te horen dat er zoveel mensen rondlopen waar iets mee is, dat ze een gebruiksaanwijzing willen hebben wat iemand wel en niet kan. Maar in principe wordt er altijd personeel geleverd dat het werk aankan, de uitvoerder zal dat moeten bekijken, er over praten bijvoorbeeld in een werkaanvangsgesprek. Verder zijn er simpelweg ook zeurende uitvoerders."*

Zij blijken in het rooster- en opleidingsbeleid vooral te werken met gemengde teams van oudere ervaren krachten en jongeren, soms in de

vorm van leermeester en gezelschap. Dit beleid is de laatste jaren veelal tot stand gekomen in overleg met de oudere werknemers op de bouwplaats. Die werknemers hebben inmiddels ook een scholing voor leermeester gevolgd. Onder de oudere werknemers blijkt daarvoor volop animo te bestaan, waarbij het opmerkelijk is, volgens een 'vormgever', dat zij dat vooral in duo's willen doen. Ervaren werknemers willen met elkaar overleggen en van elkaar kunnen leren. Het beschermingsbeleid krijgt vorm door de oudere werknemers als specifieke doelgroep te benoemen waarbij toch het individu zichtbaar blijft. Vanuit waardering voor het vakmanschap komt de beleidsoriëntatie ontwikkelen en/of waarderen in beeld en de eerste contouren van de samenwerkingslogica.

Percepties van de arbeidsvermogens

Vooroordelen over de arbeidsvermogens van de oudere werknemers komen in alle bedrijven voor. De 'vormgevers' merken op als vanzelfsprekend vanuit beperkingen te denken ondanks de positieve ervaringen met oudere werknemers. Het is echter ook niet zo dat ze *"meer schik hebben van oudere dan van jongere werknemers"*. Alhoewel in eerste instantie de beelden over de oudere werknemers ingekleurd zijn als: ze hebben aversie tegen scholing, zijn niet flexibel, kunnen niet meer leren, hebben last van ervaringsconcentratie, zijn te duur en minder mentaal opgewassen tegen de eisen die gesteld worden dan jongeren; zijn deze beelden niet zwart-wit. *"Ze hebben knowhow"*, klonk ook door alle gesprekken heen. Alle respondenten geven aan dat de negatieve beelden worden ingegeven door het algemene beeld dat het 'met het ouder worden' altijd minder wordt. In de bouw hebben oudere werknemers in het verleden hard gewerkt en veel bijgeklust waardoor ze nu lichamelijke problemen hebben. De 'vormgevers' denken dat jongeren dat tegenwoordig minder doen en zuiniger zijn op hun lichaam. Ook de Arbo-wetgeving draagt volgens hen bij aan de terugdringing van de fysieke ongemakken. Toch worden bij deze vermeende ontwikkeling ook vraagtekens geplaatst. *"Hoewel de oorzaken vaak in het verleden liggen komen bij jongeren ook klachten over slijtage voor. Met name gewrichtsklachten zoals de knie en de schouder."* Het beroep van bouwvakker is nog steeds een zwaar beroep, maar bij iedereen leeft het beeld dat de zwaarte van het beroep is afgenomen door alle hulpmiddelen en beschermende regelgeving. Dat is wel zo maar hier staat tegenover dat *"het steeds sneller en vlugger moet"*.

De samenwerkingslogica krijgt verder vorm doordat een aantal 'vormgevers' het werken in gemengde teams als oplossing aandraagt voor werknemers met lichamelijke klachten. Dat maakt het mogelijk dat deze werknemers voor de specifieke werkzaamheden die zij vanwege hun klachten niet goed kunnen uitvoeren worden beschermd. Regelmatig wordt het gehele personeelsbestand bekeken (bij sommige bedrijven eens per veertien dagen) en worden teams opnieuw samengesteld, die

naar specifieke bouwplaatsen gaan. Anderen maken hiertegen bezwaar, want dat kan betekenen dat de fysieke last, het zware werk, eenzijdig komt te liggen bij de groep zonder beperkingen en geven een verdere invulling aan de ruillogica: *“gaan die dan niet eerder ‘stuk’?”* of *“ik heb nog geen last van mijn rug en mag het zware werk doen. Wordt dit gecompenseerd in het loon?”*

Ondanks het feit dat in alle bouwbedrijven positieve ervaringen bestaan met oudere werknemers, werken deze ervaringen niet in alle scenario's door. Vanuit de ruillogica meldt een deelnemer dat op maat ingerichte arbeid onmogelijk is vanwege de kosten. Oudere werknemers *“hebben geen zin meer in druk”* en ervaren dat als *“geestelijke druk”* of hebben *“klachten aan het bewegingsapparaat”*. Oudere werknemers kunnen met beschermingsmaatregelen wel langer aan het werk blijven maar *“dan zou gelden dat ze qua salaris genoeg zouden moeten nemen met minder”*. Een andere respondent geeft het signaal dat het niet zozeer gaat over oudere werknemers maar over loon naar werken. Zo komt hij met de vraag *“hoe de kwaliteit geborgd is van ingehuurd arbeid?”*

Gemengde teams kunnen de traditionele systemen doorbreken

De andere respondenten noemen in de samenwerkingslogica naast enkele verschillen, ook veel gemeenschappelijks. Kenmerkende zinsneden zijn: *“het bedrijf is het personeel”, “juist in de samenwerking (van uitvoerenden, directie en leidinggevenden, JZ) schuilt de synergie”*. Vanuit deze constatering wordt verder gedacht dat te weinig notie wordt gegeven aan *“luisteren en opleiden”*. Er wordt nagedacht over werken in gemengde teams met leermeesterachtige rollen voor de oudere werknemers om hen langer in dienst te houden en tevens om zodoende leerlingen een goede opleiding te geven en aan het bedrijf te binden. *“Deze ervaring moet gebruikt worden om de organisatie verder te ontwikkelen.”* Meerdere respondenten geven succesvol vorm aan dit beleid. Eén van de respondenten oppert het plan om de leermeesters in te zetten om ook werklozen op te leiden en vast te houden. Een ander wil oudere werknemers samen met de leiding laten *“discussiëren over betere uitvoering van projecten”*. Meerderen geven aan dat oudere werknemers juist overzicht hebben over het werk en daardoor veel effectiever werken dan jongere werknemers: *“de oudere werknemer (heeft) in alle jaren van arbeidsparticipatie heel veel ervaring opgedaan welke nu binnen de organisaties veel te weinig wordt ingezet”*.

Het organisatiebeleid en de arbeidsrelatie

Bij alle bedrijven geldt een standaardarbeidsdag, een vanzelfsprekendheid in de bouw. Toch wordt bij de helft van de bedrijven gekeken of variatie in arbeidstijden mogelijk is en wordt de samenwerkingslogica verder uitgewerkt. Dat is vooral van belang voor oudere werknemers

die wat later willen beginnen. Dit lukt echter alleen bij bouwprojecten in de buurt van de woonplek. In overleg worden oudere werknemers op deze projecten ingezet. Voor projecten die verder weg liggen lukt dit niet vanwege vervoersproblemen. Van en naar de bouwplaats wordt in vaste ploegen gereden. De andere helft van de respondenten heeft geen behoefte aan variatie in werktijden.

Voor allen geldt de vraag of met een strikte opvatting over de arbeidsrelatie de beste resultaten worden bereikt? Vanuit de ruillogica melden respondenten dat het bedrijf is opgericht om financiële resultaten te behalen terwijl vanuit de samenwerkingslogica respondenten melden dat het gaat om de realisatie van uitdagende projecten. In de praktijk van de bouwplaats wordt sterk individueel omgegaan met wat mensen kunnen, waarvoor een aantal 'vormgevers' zich inzet. De praktijk van de bouwplaats vraagt om samenwerking vanuit solidariteit en rekening houden met elkaar, naast ruimte voor vakmanschap. Dat leidt soms tot confrontaties met de uitvoerders, want zij hebben het liefst mensen die zonder voorbehoud overal kunnen worden ingezet. Het bouwproject moet voor de opleverdatum klaar zijn.

De respondenten geven aan dat in de nuances de solidariteit wordt georganiseerd en de werknemers gemotiveerd. Het gaat om *“mensen snappen en kunnen meevoelen”, “de logica en zingeving kunnen zien van wat hen beweegt”*. Dan kun je een systeem met nuances wel uitdragen. *“Het is geen panklaar antwoord, de antwoorden liggen buiten de traditionele gedachtevorming.”* Hier staat vanuit de ruillogica de visie van een andere respondent tegenover *“dit kost iemand, en laat die persoon zelf maar kijken wat hij met dat geld wil doen, een vergaand cafetariasysteem. Ga het vooral zelf regelen. In de wereld buiten de bouw zie je steeds meer individualisering ontstaan. In de bouw zit je met zijn vieren 's ochtends in een busje en dan kan er één niet zeggen ik ga mijn werktijden verschuiven. Een aantal elementen van de individualisering zijn in de bouw moeilijk voor elkaar te krijgen.”*

Voor de onderlinge solidariteit kan teamvorming een optie zijn

Voor de onderlinge solidariteit kan teamvorming een optie zijn, aldus meerdere respondenten. Het gemengde team van mensen met verschillende achtergronden als geheel brengt het resultaat. Daartoe willen zij meer op teambasis organiseren en het team verantwoordelijk maken voor het resultaat. De pilots met dit soort teams zijn succesvol, maar verder doorvoeren in de organisatie lukt niet. Het betreft resultaat verantwoordelijk werken. Sommigen zien de werknemers hierbij als bottleneck, want zij willen duidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk is. Maar anderen geven aan dat het niet verder doorvoeren breder ligt. In feite wil iedereen in de organisatie duidelijke richtlijnen en niet teveel eigen regelmogelijkheden. *“Keuzes maken is moeilijk. Dus hoe meer keuzes je*

moet maken, hoe moeilijker het wordt. Keuzes moet je kunnen uitleggen en waarom het geen 'ja' of 'nee' is en terug kunnen vallen op het boekje of de wet of een regel. Zeker het middenkader (de uitvoerder, JZ) heeft het moeilijk om zonder richtlijnen te werken en zelf keuzes te maken."

In alle bedrijven wordt in meer of mindere mate aandacht besteed aan het op peil houden van de vereiste kwalificaties. Daarbij valt op dat bij een paar bedrijven wordt geïnvesteerd in de operationele vaardigheden, die topdown worden vastgesteld (met name vanuit de ruillogica) en bij andere bedrijven tegelijkertijd in min of meerdere mate in sociaal normatieve kwalificaties, soms in de vorm van communicatietrainingen en elkaar aanspreken, soms in de vorm van cursussen hoe draag ik kennis over. Het achterliggende idee is dat werknemers worden uitgedaagd zich te ontplooien. Het bedrijf steekt daar energie in en dat leidt bij de werknemers tot binding. Met name oudere werknemers staan open voor de cursus leermeester. Respondenten die vanuit de samenwerkingslogica werken streven naar langdurige verbintenissen.

Met name oudere werknemers staan open voor de cursus leermeester

Een aantal respondenten meldt dat de oudere werknemers trots zijn op hun prestaties, in het bijzonder als ze een project hebben afgerond waarbij zij bouwtechnische problemen hebben opgelost. Anderen daarentegen melden dat zij weinig trots en initiatief bij de werknemers terugzien. *"Nogmaals ik ben er van overtuigd dat het vanuit de werkgever zal moeten komen om het te veranderen en het zal moeten veranderen."*

Arbeidsinhoud

"We willen naar dat 'zwarte bakkie' daar en we kunnen daar een pad voor bedenken. Het kan een heel smal paadje zijn, dichtgetimmerd door alle richtlijnen of we proberen dat pad wat breder te houden en dat mensen binnen kaders hun werk doen. Er mogen best kaders zijn, waarbinnen je je werk doet, sterker nog ik denk dat die er moeten zijn, maar die hoeven niet star te zijn. En hoe breder je dat pad met elkaar houdt, hoe makkelijker je er komt."

Met dit citaat vallen de denkbeelden van de meeste respondenten over de arbeidsinhoud te illustreren. Zij verwachten dat als er maar voldoende autonomie is die past bij de situatie, iedere werknemer zelfstandig kan werken. De moeilijkheden die zich voordoen om het gewenste resultaat te bereiken kunnen alleen vanuit het vakmanschap worden opgelost. Bouwen is in zekere zin maar afwachten wat je tegenkomt en vervolgens naar bevind van zaken handelen. De uitkomst is vastgelegd, maar hoe de werknemer daar komt wordt vormgegeven vanuit zijn vakmanschap en omgang met de zich voordoeende situatie. *"Het is geen fabrieksarbeider die*

aan de lopende band staat.” Bij de meeste bedrijven is iedereen allround, met als voordeel een grote variëteit aan werk.

Het beeld is dat binnen de ploegen op de bouwplaats veel autonomie bestaat. Sommige bedrijven, waarvan onze respondenten een samenwerkingslogica schetsen, nemen bijvoorkeur bouwprojecten aan waarvan *“de architect niet weet hoe gebouwd moet worden”*. *Dat geeft uitdagend werk met veel ruimte. “Architecten verzinnen bouwwerken die op tekening eigenlijk al niet uitgevoerd kunnen worden, maar die dan wel gemaakt moeten worden. Dat geeft uitdaging op de bouwplaats.”* Naar schatting van een respondent gebeurt twintig à dertig procent van het werk al improviserend.

In de praktijk zien alle respondenten dat de arbeidsinhoud beperkter wordt. Wellicht zit de bouw in een overgangsfase. *“Het gaat van alles op de bouw maken naar prefab.” “Er komt een verdieping aan met leidingen erin. Je hoeft het alleen maar in elkaar te schuiven en dan binnen afwerken.”* Sommigen vragen zich af of het vakmanschap niet heel hard wordt uitgehold, *“waarbij je je moet afvragen of de vakman nog een vakman is? Of alleen een sleutelaar?”*

Conclusies en discussie

Meerdere respondenten zoeken naar mogelijkheden in de arbeidsrelatie, het organisatiebeleid en de arbeidsinhoud om de oudere werknemers ruimte te geven hun verrijkte vermogens te gebruiken. Zij lopen daarbij wel tegen de context aan waarbinnen zij opereren zoals de huidige economische crisis, die zorgt voor een ruimere arbeidsmarkt, waardoor speciale eisen zoals afwijkende werktijden als lastig worden ervaren. Voor jou tien anderen lijkt de redenering. Dat zet de samenwerking onder druk.

De CAO biedt zekerheden, maar ook weinig speelruimte voor maatwerk. In de bedrijven wil iedereen duidelijkheid en willen de meeste werknemers, directies en managers zich niet afhankelijk maken van ongewisse uitkomsten.

Het beeld is dat binnen de ploegen op de bouwplaats veel autonomie bestaat

De behoefte aan beheersbaarheid en zekerheid, niet in de laatste plaats aangemoedigd door wet en regelgeving vanuit de overheid en de sector, en het korte termijn denken, leiden ertoe dat in de praktijk weinig gebruik gemaakt wordt van de werkelijke vermogens van oudere werknemers. De deelnemers denken op een positieve manier over de arbeidsvermogens van ouderen en koesteren hun ideeën om die elementen verder uit te bouwen. Op hoofdlijnen denken de deelnemers vanuit een organisatiebeleid, gebaseerd op de CAO, dat gericht is op de bescherming van de oudere werknemers. Dit beschermende karakter wordt in de praktijk versterkt door bij de (oudere) werknemers te bevestigen dat het bedrijf een sociale werkgever is. Alle respondenten vinden de verscheidenheid

onder de oudere werknemers te groot voor de algemene beschermingsmaatregelen en de harde leeftijdsgrenzen in de CAO. Toch geven grenzen duidelijkheid waaraan in de bouwbedrijven behoefte bestaat.

Meerdere respondenten zien mogelijkheden in een individuele benadering van werknemers om los te komen van de stereotype denkbeelden over oudere werknemers. Hieraan liggen verschillende dominante logica's ten grondslag. Enkele respondenten benoemen vanuit een ruillogica oudere werknemers vooral als kostenpost en constateren vooral de deficiënties. Oudere werknemers kunnen in de bouw blijven functioneren, maar de verwachting is dan wel dat ze loon inleveren. In deze logica wordt gezocht naar mogelijkheden om meer sturing te geven aan het arbeidsproces van de oudere werknemers, zoals de vaststelling van de scholingsonderwerpen en -inhoud voor de (oudere) werknemers, als ze al deel mogen nemen. Centraal staat het kostenbaten denken op de korte termijn. De gezagsdimensie wordt in deze ruillogica strak topdown vormgegeven ondanks de familiale omgangsvormen in de bedrijven. Het personeelsinstrumentarium wordt beheersmatig ingezet.

De (oudere) werknemers als kostenpost opvatten biedt weinig ruimte voor het vertrouwen in de vermogens van de oudere werknemers. Waar in deze *ruillogica* nadruk wordt gelegd op beheersing en sturing, en oplossingen worden gezien in bijvoorbeeld demotie, wordt in de samenwerkingslogica onderzocht welke mogelijkheden in het arbeidsproces

bestaan om de oudere werknemers andere rollen te geven, veelal in de gedaante van leermeester. Ook wordt naar mogelijkheden gezocht om de ervaringen en vakmanschap van de oudere werknemers de ruimte te geven. In deze logica klinkt het vertrouwen door dat nodig is voor de volwassen arbeidsrelatie. Het valt op dat in deze logica de nieuwe mogelijkheden niet worden gezocht in opgelegde verdergaande regelgeving of (demotie)maatregelen, maar in overleg "*met de benen op tafel*". Hierbij past de opmerking dat het niet uitmaakt wat de oudere werknemers leren, als het leerproces maar gaande is. Het personeelsinstrumentarium wordt naast beheersingsgericht ook ontwikkelingsgericht ingezet.

In sommige bedrijven wordt ruimte gezocht voor de ervaringsdeskundigheid van de oudere werknemers door met uitdagende projecten de inventiviteit voorop te stellen en doorlopend ervaringsuitwisseling en reflectie te laten plaatsvinden. Het werken met gemengde teams past bij deze logica. Teams waarin mensen meer zelf uitzoeken en niet alles voor ze geregeld wordt. Het voordeel van gemengde teams is dat werknemers onderling het werk verdelen en het niet wordt opgelegd. Zo kan meer talent of creativiteit zichtbaar worden dat ten goede komt aan de productie. Door de teamvorming vanuit de samenwerkingslogica te benaderen in plaats van de ruillogica, ontstaat meer ruimte tot het nemen van initiatief. Gemengde teams kunnen de traditionele systemen

*Ervaren werknemers
willen met elkaar
overleggen en van
elkaar leren*

doorbreken, mits aan deze teams geen resultaatverantwoordelijkheid wordt gekoppeld (met een kostenbaten denken op de korte termijn) en zij binnen de ruillogica worden getrokken. Dan wordt er binnen de teams onderhandeld en het wantrouwen opgeroepen.

Op grond van ons onderzoek poneren we de volgende hypothese:

Voor het behoud van oudere werknemers is nadruk op de gezags- en samenwerkingsdimensie van de arbeidsrelatie van groot belang. Als de arbeidsrelatie inhoud krijgt door de nadruk te leggen op de ruildimensie dan zullen oudere werknemers niet voor de sector behouden blijven.

De ruillogica zoekt de mogelijkheden voor het behoud van oudere werknemers in de versterking van het huidige korte termijn beleid en onderhandelingen binnen de arbeidsorganisatie. De ruilrelatie krijgt steeds meer de economische verschijningsvorm van een marktrelatie, wat ook het inhuren van ZZP-ers begrijpelijk maakt.

In de samenwerkingslogica verschijnen nieuwe mogelijkheden die nog niet zijn onderzocht en juist inspelen op de vermogens van oudere werknemers. Wij maken op deze plaats wel de opmerking dat sommige (oudere) werknemers daar geen behoefte aan hebben, zij prefereren directe aansturing. Voor de onderhandelingen verwijzen deze 'vormgevers' naar de werkgevers- en werknemersorganisaties. De onderhandelingen houden zij liever buiten de organisatie.

Discussie en reflectie

1. Vertrouwde patronen zijn moeilijk te veranderen, zoals de beelden over de arbeidsvermogens van oudere werknemers. De vertalingen naar de arbeidsrelatie zijn een pleidooi voor demotiebeleid, het topdown opleggen van ontwikkeling en (in de andere logica) een voorzichtig zoeken naar nieuwe arbeidsrelaties.

Een debat over oudere werknemers vraagt meer dan mensen alleen informeren over een andere wijze van kijken. Een strak geleid experiment om de samenwerkingsdimensie (waaronder ook gemengde teams) verder te verkennen kan een alternatief zijn om de betekenis van samenwerken beter in ogenschouw te nemen.

2. Onze respondenten zijn bereid na te denken over alternatieven, maar blijven uitgaan van de bestaande praktijk. Een belangrijke vraag blijft hoe de gangbare percepties te doorbreken, zelfs bij een groep die de tijd, ruimte en moeite neemt aan ons onderzoek mee te doen en scenario's te bedenken, die recht doen aan de gedifferentieerdheid van oudere werknemers in de bouw. *“We doen veel dingen onbewust, ik ben er nu bewust mee bezig. Door het theoretisch te onderbouwen kan ik het nu benoemen en is het mogelijk om dieper in te gaan op andere manieren van kijken.”*

3. De 'vormgevers van de arbeidsrelatie' zeggen zelf dat ze in stereotype beelden over oudere werknemers denken. Toch blijkt tijdens de wederzijdse commentaren op de scenario's dat voorzichtig nieuwe inzichten aan de orde komen, ook al blijft een ieder met het commentaar dicht bij zijn eigen praktijk. Gezamenlijk nadenken over de mogelijkheden om in de CAO voor oudere werknemers meer maatwerk te bieden kan een uitdagend vervolg zijn net zoals gezamenlijk nadenken over de samenwerkingsdimensie en de mogelijkheden van gemengde teams. Wij stellen ons de vraag of dat ook mogelijk is in grote niet familiale bedrijven of in een andere regio?
4. In de bedrijven van de respondenten die aangeven bezig te zijn met de realisatie van uitdagende projecten zijn de orderportefeuilles goed gevuld. De anderen die meer de invulling geven aan de ruillogica hebben het in deze crisistijd moeilijker om het hoofd boven water te houden. Op basis van de gegevens is van generalisatie natuurlijk geen sprake. Het is wel een uitdaging de stelling te onderzoeken dat in een bedrijf met een goed gevulde orderportefeuille er meer ruimte bestaat om de bakens te verzetten of wellicht andersom: een meer innovatief bedrijf heeft een beter gevulde orderportefeuille.
5. Traditioneel is de bouwwereld op samenwerking gericht. Juist rationaliseringsprocessen, zoals prefab, maar ook kwaliteitskeurmerken als ISO en VCA botsen met de samenwerkingslogica en passen beter bij de ruillogica. Samenwerking vraagt om goede communicatie. Vanwege de rationalisatie komen er steeds meer werknemers op controleposities (HBO-ers) die van alles weten van controle, maar niet de taal van de werkvloer spreken. Ook de ontwikkeling naar het meer inhuren van ZZP-ers past beter bij de ruillogica. (*"ZZP-ers komen er bij ons niet in. Die verzieken het voor anderen."*) De vraag is of de samenwerkingslogica aan het verdwijnen is ten gunste van de ruillogica vanwege deze ontwikkelingen? *"Samenwerking lijkt op voorhand persoonsgebonden maar past dat nog in de bouw anno 2010, met al zijn regels?"* De ruillogica wordt steeds dominant, volgens onze respondenten, zeker bij grote bouwbedrijven. Waar bij grote bouwbedrijven het HRM-beleid in de top is bedacht en de HRM-functionaris uitvoerder is van dat beleid, zijn onze respondenten, werkzaam bij middelgrote bedrijven, nadrukkelijk zelf vormgever van het HRM-beleid. Zij kennen de werknemers en proberen op basis van die kennis maatwerk te leveren. De meeste respondenten vinden de keurmerken derhalve 'papierene tijgers'.
6. In het algemeen valt op dat het gemak waarmee de ruillogica binnen HRM in stelling wordt gebracht niet alleen van toepassing is op oudere werknemers en niet alleen een kenmerk is in de bouw. De

voedingsbodem lijkt gelegen in het wantrouwen dat gevoed wordt door de op controle gerichte rationaliseringsprocessen, naast de soepelheid waarmee arbeid wordt uitbesteed. De noodzakelijke basis voor vertrouwen in de persoonlijke samenwerking tussen leidinggevende en werknemers valt daardoor steeds meer weg en beperkt de mogelijkheden voor de samenwerkingslogica. Iedere werknemer heeft hier last van, maar oudere werknemers meer dan gemiddeld. Juist zij hebben baat bij een duurzame arbeidsrelatie.

De gebruikte methode is arbeidsintensief gebleken. Toch is ze heilzaam om mensen te enthousiasmeren, nieuwe denkbeelden te onderzoeken, de grenzen te verkennen en op praktische haalbaarheid te toetsen. Een aantal respondenten vindt nadat ze het verslag hebben gelezen dat het op papier negatiever klinkt dan zij in de praktijk ervaren en “*dat zet aan tot nadenken*”. Na het gesprek over het verslag zijn deze inzichten gerijpt: “*Opschrijven dwingt je er over na te denken.*”

Literatuur

- Baars, J. (2006). *Het nieuwe ouder worden. Paradoxen en perspectieven van leven in de tijd*. Amsterdam: SWP.
- Baltes, P.B. (1997). ‘On the Incomplete Architecture of Human Ontogeny: Selection, Optimization, and Compensation as Foundation of Developmental Theory’. *American Psychologist* 52 (4), p. 366-380.
- Baltes, P.B. & K.U. Mayer (eds.) (1999). *The Berlin Aging Study*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Barbour, R. (2007). *Doing Focus Groups*. London/Thousands Oaks/New Delhi/Singapore: Sage.
- Bolweg, J.F. (1997). *De onmogelijkheid van consistent sociaal beleid*. Deventer: Kluwer.
- CBS. (2010). cijfers over bevolking. Opgeroepen op 1 februari 2010 van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/nieuws/default.htm>.
- Dalen, H van, K. Henkens & J. Schippers (2009). Beelden van de productiviteit van ouderen bij werkgevers en werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25(1), p.6-19.
- Dalen, H. van, K. Henkens & J. Schippers (2007). *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. Den Haag: NIDI, rapport no. 74.
- Dalen, H. van & K. Henkens (2004) De verborgen waarde van de oudere werknemer. *Bevolking en Gezin*, 33, 1, 29-60.
- De Volkskrant (12022011) ‘oudelullendagen’ duur, maar goed tegen ziekteverzuim.
- Dhondt, S. & T. Kwakkelstein (2004). *Mythen van de informatiemaatschappij*. Utrecht: Lemma.
- Duin, van C. (2009). *Bevolkingsprognose 2008–2050: naar 17,5 miljoen inwoners*. Den Haag/Heerlen: CBS Bevolkingstrends.

- Elliott, J. S. et al. (2005). *Participatory methods toolkits. A practitioner's manual*. Download via <http://www.viwta.be/files/handboek.pdf>, opgeroepen op 2 april 2010.
- Gould, R., J. Ilmarinen, J. Järvisalo & S. Koskinen (eds.) (2008). *Dimensions of Work Ability. Results of the Health 2000 survey*. Eläketurvakeskus: Finnish Centur for Pensions, Helsinki: The Social Insurance Institution, Helsinki: National Public Health Institute, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Hart, H.'t, J. van Dijk, M. de Goede, W. Jansen & J. Teunissen (1999). *Onderzoeksmethoden*. Meppel: Boom.
- Hendrikse, W, K. Henkens & J. Schippers (2007). Werkgevers worstelen met Abraham (en Sara): 50-plussers nog weinig in tel. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 23(3), 209-223.
- Hoof, J. van & P. de Beer (2007). Inleiding: Werkgeversimmobilisme. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 23(3), p.191-194.
- Hoof, J. van & J. van Ruysseveldt (2006). Arbeid in het moderne arbeidsbestel. In: Ruysseveldt J. van & J. van Hoof (2006). *Arbeid in verandering*. p. 13-44. Deventer: Kluwer.
- Houben, P. (2009). *Interactief levensloopbeleid. Vensters en gereedschap om de tweede levenshelpt vorm te geven*. Amsterdam: SWP.
- Huiskamp, R. (2003). *Arbeidsrelaties en onderneming. Vernieuwing in theorie, empirie en praktijk*. Utrecht: Lemma.
- Ilmarinen, J. (2006). *Towards a Longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Kerckhoff, W.H.C. (1993). *De oudere werknemer: strategisch veertig-plus beleid*. Deventer: Kluwer Bedrijwetenschappen/NVP.
- Kluijtmans, F. (1999). *Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid*. Tilburg: proefschrift.
- Kramer, A. & A. Nunes (2009) Experience-bases mitigation of age-related performance declines: evidence air traffic control. *Journal of Experimental Psychology* 15(1), p. 12-24.
- Lange, W.A.M. de (2004). *Bouwstenen van de duurzame arbeidsorganisatie - over de keuze van een weg van weerstand*. Tilburg: Universiteit van Tilburg, IVA.
- Legge, K. (1995). *Human resources management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan Press.
- Linstone, H. & M. Turloff (1975). *The Delphi method: Techniques and Applications*. London: Addison-Wesley.
- Looze, M.de, P. Oeij, M. Blok & L. Groenesteijn (2007). Zijn ouderen minder productief? *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 23: 240 – 249.
- Loretto, W., S. Vickerstaff & P. White (eds.) (2007). *The Future for Older Workers. New Perspectives*. Bristol: The Policy Press.
- Meerman, M & E. Finsveen (2005). *Oudere werknemers in de regio Amsterdam. Notitie over de participatie en het gevoerde beleid*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Mok, A. L. (1990). *In het zweet uws aanschijns. Inleiding in de arbeidssociologie*. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.

- Nauta, A., P. Oeij, R. Huiskamp & A. Goudswaard (2007). *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.
- Nauta, A., M.R. Bruin & R. Cremer (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO-Arbeid.
- Oeij, P., T. Korver, R. Gründemann (2003). *Arbeidsmarkt, scholing en aansluitingsproblematiek. Algemene trends en consequenties voor oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO-arbeid.
- Ruyssveldt J. van & J. van Hoof (2006). *Arbeid in verandering*. Deventer: Kluwer.
- Sennett, R. (2007). *De cultuur van het nieuwe kapitalisme*. Amsterdam: Meulenhoff.
- Sijpersma, R. (2004), 'Ouderenbeleid in de bouw'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 20 (4).
- Skulmoski, G.J., F.T. Hartman & J. Krahn (2007). The Delphi Method for Graduate Research. *Journal of Information Technology Education*. Volume 6, 2007.
- Smaling, A. (2000). Inductieve, analoge en communicatieve generalisatie. In: Wester, F., A. Smaling & L. Mulder (red.) *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek*. Bussum: Coutinho, p. 155-171.
- Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Van Gorcum.
- Taylor, P. (ed.) (2008). *Aeging Labour Forces. Promises and Prospects*. Chettenham: Edward Elgar.
- Wester, F., A. Smaling & L. Mulder (red.) (2000). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek*. Bussum: Coutinho.
- Zinsmeister, J., M. Meerman & J. van Hoof (2009). De betekenis van ouder worden in de arbeidsorganisatie. Ouder worden als sociale constructie van leeftijd. *Tijdschrift voor HRM* 12/2 p. 54-76.
- Zinsmeister, J, H. Ballafkih & M. Meerman (2007). De praktijk van het beleid rond oudere werknemers. Ouderenbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid in de regio Amsterdam. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 23/3 p. 224-238.

Geraadpleegde websites

- <http://www.bouwendnederland.nl>, opgeroepen op 21 september 2010.
- <http://www.lichterwerkt.nl>, opgeroepen op 9 maart 2011.
- [http://newsmanager.sbic.nl/news/bouwendnederland/09mrt2011.html#Bouwreuzen dansen op graf van kleintjes](http://newsmanager.sbic.nl/news/bouwendnederland/09mrt2011.html#Bouwreuzen%20dansen%20op%20graf%20van%20kleintjes). Opgeroepen op 9 maart 2011.

Noten

1. Ruim 50 procent van de jongere werknemers verlaat de sector voor het 35e levensjaar (<http://www.bouwendnederland.nl>).
2. Zinsmeister, J., Meerman, M. & J. van Hoof (2009). De betekenis van ouder worden in de arbeidsorganisatie. Ouder worden als sociale constructie van leeftijd. *Tijdschrift voor HRM* 12/2 p. 54-76.