



■ Frans van der Gouw

Een symbiose van oudere en jongere werknemers

Grijs en groen

Wat zou het mooi zijn als we de huidige economie een positieve impuls kunnen geven door op de werkvloer vergrijzers in perfecte harmonie te laten werken met jonge werknemers. Dat kan, in een symbiose tussen de expertise van 'grijs' en de nieuwe werkmethode van 'groen'. In dit artikel: een goed huwelijk op grond van liefde voor een nieuw, werkzaam format voor inzetbaarheid.

Steeds meer bedrijven buigen zich - al dan niet gedwongen - over vraagstukken die te maken hebben met de werkzaamheid en inzetbaarheid van de verschillende leeftijdsgroepen van werknemers. Als we grijs en groen onder de loep nemen, zien we dat er verschillende visies zijn op leeftijden van werknemers. Dat is opvallend. Terwijl bij het ene bedrijf een werknemer boven de 50 valt onder de groep

vergrijzers (grijs), krijgt in een ander bedrijf een jonge veertiger al dat stempel. Dit heeft te maken met de manier waarop een bedrijf een ontwikkelvisie vormt. Daarbij speelt de ontwikkelingstermijn een belangrijke rol. Een bedrijf met een ontwikkelingsbeleid voor de lange termijn ziet veertigers als potentieel 'oude' werknemer [Schabracq in Schaufeli e.a., 2007 p.423]. Een bedrijf met een

Grijs, vitaal en werkend

De overheid streeft naar duurzame employability door een groeiende behoefte om werknemers langer te laten participeren op de arbeidsmarkt. De maatstaven daarvoor vertalen zich in termen van vitaliteit, werkvermogen en inzetbaarheid [van Vuuren, 2011; Dollevoet e.a., 2012]. In Nederland neemt tot 2040 het aantal 65-plussers toe van 2,7 miljoen naar 4,6 miljoen (bron: CBS). Dat betekent tot die tijd een parallelle ontwikkeling op de arbeidsmarkt. De 35-jarigen van nu zijn dan 65 jaar.

kortetermijnvisie ziet hen echter als adequate pijlers onder het bedrijf. Dit vanuit het idee dat veertigers hun expertise en routineuze

Het is voor jong en oud haalbaar om samen te werken aan samenwerking

vaardigheden prima te berde kunnen brengen. Ze zijn dan (CBS, 2013) weliswaar al licht grijzend, maar hebben dikwijls een historisch legaat aan kennis en kunde, op grond waarvan procedures en werkprotocollen gestalte krijgen. Veel moderne 'ouderen' zijn vaak nog bijzonder vitaal [Middelkamp e.a. 2012]. Bij elkaar biedt dit op de korte termijn een uitstekend draagvlak voor vertrouwen, veiligheid en comfort.

Grijze kracht

De functionaliteit van ouderen op de werkvloer wordt binnen de context van de economische crisis breed bediscussieerd. Terwijl ondernemers hun vraagtekens zetten bij de werkzame efficiëntie van ouderen, op grond van tanende vitaliteit of stagnerende employability, pretenderen de overheid en verzekeraars dat ouderen sterke kwaliteiten hebben om hun vaak al bewezen efficiëntie te continueren. Over een ding zijn de partijen het eens: de werkende oudere heeft ervaring! Het 'spel van ervaring' is zelfs zo belangrijk binnen een organisatie, dat het bepalend kan zijn voor

de cultuur [Fincham, 2005 p. 111 ev.].

Ervaring binnen een bedrijf biedt de vergrijzer in principe een rol bij de overdracht van kennis en kunde. Veel bedrijven werken al met mentoren, werkcoaches of coachend management. Dit aspect van werkbegeleiding biedt wellicht meer mogelijkheden voor duurzame inzetbaarheid van de vergrijzende groep in relatie tot de nieuwe instroom. De vergrijzer behoudt een volwaardig recht op een arbeidsbestaan in een arbeidsarena, waarin 'groen' zijn opmars doet en ontwikkelingen als Het Nieuwe Werken in populariteit toenemen.

Waar moet een bedrijf zich op richten? Op vernieuwing van mensen, middelen, cultuur en structuur op grond van een stijgende behoefte aan arbeidsdeelname [Dollevoet, 2012, p.158]? Of op consolidatie van kennis, kunde en werkzame procedures ontstaan uit een behoefte om de vergrijzer langer in staat te stellen om deel te nemen aan het arbeidsproces? Dit laatste is een streven dat de overheid met klem aanraadt en ondersteunt. Vormt deze keuze een dilemma? Zijn alle kwaliteiten en mogelijkheden van 'grijs' duidelijk in beeld?

Uitdagende ontwikkelingen

Volgens het blad Management Team is Het Nieuwe Werken bezig aan een onstuitbare opmars [Lonkhuyzen, 2011]. Ontwikkelingen op de communicatiemarkt, fileleed, een uitdijende kennisfabriek en een toenemende behoefte aan flexibiliteit nopen steeds meer werkgevers en werknemers tot creativiteit in

productie, werkzaamheid en inzetbaarheid. Parallel daaraan ontstaat de discussie over de plaatsingsmogelijkheden op grond van vraag en aanbod. Iets waarbij het opleidingsniveau een belangrijke rol speelt [Dollevoet e.a., 2012, p.42 e.v.; 137 e.v.]. In 2012 bleek er al een discrepantie te zijn tussen vraag en aanbod.

Bijvoorbeeld binnen het segment van technisch opgeleid personeel. Door de Federatie voor de Metaal- en Electrotechnische Industrie (FME), de werkgeversorganisatie van de technische industrie, werd zelfs advies uitgebracht om technisch hoger onderwijs gratis te maken [FME, 31-05-2012]. Op de arbeidsmarkt wordt op verschillende fronten gezocht naar oplossingen voor werkzaamheid, inzetbaarheid en inzetbaarheid.

Veel discussies kenmerken zich door een pessimistische kijk op de verschillende doelgroepen. De vergrijzers vormen bedrijfseconomisch en pragmatisch gezien een uitdaging en de jongeren zijn nauwelijks realistisch over hun mogelijkheden en efficiëntie. Zij missen de aansluiting op de arbeidsmarkt. Vraag en aanbod vormen geen match. We kunnen de oplossing zoeken in een symbiose tussen 'grijs' en 'groen' op de werkvloer, gefundeerd door een andere visie

op werkverdeling. Ga je uit van mogelijkheden en kwaliteiten, dan leidt dit tot een nieuwe kijk op mentaliteit, werkzaamheid, inzetbaarheid en vitaliteit. Wat zijn de mogelijkheden en kwaliteiten van beide groepen en hoe staan die in verhouding tot elkaar?

Symbiose van grijs-groen: een potentieel

Als we kijken naar de kansen voor het bedrijfsleven om werkgelegenheid te genereren, in combinatie met een passende *jobfit*, is een 'grijs-groensymbiose' een werkzame, effectieve en efficiënte mogelijkheid. Onder *jobfit* verstaan we de arbeidsinhoud per werknemer, afgestemd op inhoud, niveau en mogelijkheden [Van Vuuren, 2011; Dollevoet e.a., 2012]. Daar horen nog enkele andere factoren bij die invloed hebben op de doorstroming van personeel: de stelselmatige uitstroom van ouderen en de instroom van jongeren. De vergrijzer moet langer blijven werken en dus wordt vitaliteit steeds belangrijker. Blijft de vergrijzer langer vitaal, dan is het denkbaar dat hij na zijn pensioen nog goed in staat is om arbeid te verrichten. Het stigma van 'de oude mens achter de geraniums' verandert in een generatie vitale ouderen, met mogelijkheden die aansluiten op een

Een voorbeeld

Een semioverheidsbedrijf kampt na een grote fusie met grote verschillen in visies. Dit komt door een diversiteit aan procedures binnen de verschillende kampen. Men spreekt voortdurend in termen van: "Wij van ... deden het altijd zo en dat werkte!". Tegelijkertijd kenmerkt de interne communicatiecultuur zich door ingrijpende ontwikkelingen in de ICT. De externe communicatie en de resultaten hebben daar sterk onder te lijden en er zijn maatregelen nodig om een werkzaam alignment te genereren.

De voorlopige oplossing wordt gevonden door 'de oude garde' en 'de nieuwe instroom' fysiek bijeen te zetten. Zij krijgen de gelegenheid om structureel met elkaar te overleggen over cultuur en werkzaamheid. Het beste uit de verschillende culturen wordt gedestilleerd op grond van de mogelijkheden binnen Het Nieuwe Werken. Zo ontstaat een nieuwe cultuur, die wordt gedragen door oudere en jongere werknemers.

groeïende, sociaal-maatschappelijke behoefte aan zelfredzaamheid. Een behoefte die een educatieve wisselwerking tussen grijs en groen op de werkvloer rechtvaardigt.

Als gevolg van de grijs-groensymbiose op de werkvloer leert de vergrijzer wat het is om 'snel' te denken, te anticiperen en moderne technieken te mobiliseren om

De routine van weleer vormt een uitstekende basis voor de verdere ontwikkeling van jongere werknemers

de gewenste kennis te vergaren. Of om begrip te hebben voor moderne opvattingen, die bijdragen aan het relativeren van oude patronen of gewortelde normen en waarden. Met die ervaringen op de werkvloer, kan de gepensioneerde van zijn hobby een tweede of derde beroep maken. Op een 'moderne' manier kan hij het product van zijn liefhebberij vermarkten. Daardoor kan hij het karige pensioen (voor zover dit dan nog bestaat) door zelfredzaamheid aanvullen. Zo werpt het nieuwe samenwerken op de werkvloer vruchten af in een situatie waarin menig oud-werknemer zich voorheen hulpeloos en eenzaam voelde.

De jongeren staan binnen de grijs-groensymbiose op hun beurt open voor kennis en kunde die altijd is ingezet om de economie tot grote hoogte te brengen, zoals in de jaren negentig. De straffe mentaliteit, extra inzet, betrokkenheid, verbondenheid, oude technieken en vaardigheden van degenen die een bedrijf groot hebben gemaakt vormen bij elkaar een schat aan functionele informatie voor jonge medewerkers, die voor het eerst kennismaken met het bedrijfsleven. Ondanks de ideeën

en eigen visies van de jongere werknemers over hoe zij zelf inhoud willen geven aan hun arbeidsomstandigheden, vormt de routine van weleer een uitstekende basis voor de verdere ontwikkeling. Terwijl de vergrijzer afstevent op een pensioen met 'nieuwe kennis', ontwikkelt de jongere zich als een werknemer met in zijn rugzak een schat aan functionele 'oude kennis en kunde'. Hij kan zijn carrière verder inhoud geven vanuit onderbouwde overwegingen over ontwikkeling, groei en verandering.

Grijs-groene flexplek?

Van een bedrijf dat denkt in mogelijkheden voor duurzame inzetbaarheid mag je verwachten dat het in staat is om procedures en werkprotocollen zo te formeren dat grijs en groen elkaar op de werkvloer versterken. Een principe van 'wederzijdse *mentoring*' dient bespreekbaar te zijn. Een employabilitymodel, dat is geschoeid op de leest van grijs-groensymbiose, wordt gedragen door een cultuur van wederzijds respect en leergierigheid. Combinaties van grijs en groen nemen flexplekken in. Zij kunnen opdrachten beschouwen vanuit zowel traditionele, conventionele als moderne benaderingen. Leermodellen worden gekoppeld aan werkprocedures en maken structureel deel uit van een overlegstructuur. De overlegstructuur reflecteert voortdurend de lopende processen en vormt de ijkpunten binnen de procedurelogistiek. Zo worden stelselmatig de ideeën van grijs en groen met elkaar in balans gebracht. Opleidingen kunnen worden ondersteund door de manier waarop theorie en pragmatiek elkaar vinden binnen het bedrijf. Het educatieve mes wordt aan twee zijden scherp gehouden.

Nieuwe samenwerking

Uiteraard vergt een dergelijke cultuurverandering nieuwe inzichten en aanpassingen, zowel op fysiek als mentaal vlak. De beleidsvisie moet zich richten op mogelijkheden en kwaliteiten. Om een grijs-

groensymbiose werkzaam te maken is een brede *return on investment* (ROI) nodig. Deze ROI is meetbaar via maatstaven voor een bredere inzet van personeel, werktevredenheid, betere communicatie, meer respect en begrip voor elkaar, hogere vitaliteitsstimulans voor de vergrijzer en een snellere integratietermijn van de nieuwkomers. Het geheel krijgt betere resultaten als er breed draagvlak is voor doelen, strategieën en handelingswijzen.

Valkuilen zijn er ook. Is een grijs-groensymbiose wel van toepassing in elke bedrijfsvorm? Dat zal blijken. Het grijs-groenprincipe is geschikt voor elke type bedrijf waarin traditie en vernieuwing elkaar ontmoeten. Een opleidingsinstituut zal mogelijk een andere toepassingsvorm genereren dan een ambachtelijk industrieel bedrijf of een administratiekantoor. In elke werksituatie waar jong en oud naast elkaar staan is er een opening om specifieke kennis en kunde te delen. Zo bieden we elkaar en de organisatie toegevoegde waarde. De ideologie achter de grijs-groensymbiose is vooral gericht op nieuwe vormen van samenwerken vanuit de gedachte dat het haalbaar is dat jong en oud kunnen samenwerken in het samen werken. ■

Referenties

- Burger, Y., Caluwé de, L., & Jansen, P. (2010). *Mensen Veranderen*. Deventer: Kluwer.
- CBS. (2013). *CBS-bevolkingspyramide*.
- Geraadpleegd op 5 februari 2013, van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/vergrijzing/cijfers/extra/piramide-fx.htm>
- Dam van, M. (1999). *Organisatie en Management*. Houten: Educatieve Partners Nederland B.V.
- Dollevoet, G., e.a. (2012). *Aan zet met Inzet*. Den Haag: SDU.
- Fincham, R. (2005). *Organisational Behavior*. Oxford: United Press.
- FME. (2012). *Persberichten*, geraadpleegd op 1 november 2012, van http://www.fme.nl/Actueel/Content/Pers/Persberichten/Persberichten/FME_pleit_voor_gratis_technisch_onderrwijs
- Lonkhuyzen, P. van (2011). *Waarom het nieuwe werken niet werkt*. Geraadpleegd op 11 november 2012, van <http://www.mt.nl/94/28884/hm/waarom-het-nieuwe-werken-niet-werkt.html>.
- Middelkamp, J., e.a. (2012). *State of Research in the Global Fitness Industry*. Deventer: daM Uitgeverij.
- Ministerie SZW. *Vitaliteitspakket*. Den Haag: Min. SZW.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2007). *De Psychologie van Arbeid en Gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Vuuren van, T. (2011). *Vitaliteitsmanagement*. Heerlen: Tinka van Vuuren/Open Universiteit.



Frans van der Gouw is coach en consultant en eigenaar van het bureau VanderGouw Development.

Hij is als buitenpromovendus verbonden aan de VU Amsterdam en doet onderzoek in het kader van duurzame inzetbaarheid.

www.vdgd.nl