

Ik ben dit jaar 55 jaar geworden. Geen gebeurtenis om breed uit te meten in een tijdschrift als dit, zult u zeggen en daar hebt u gelijk in. Maar de vraag die op deze mededeling nogal eens volgt, vraagt van HR-professionals des te meer aandacht: ‘Hoe lang moet je nog?’ Doorgaans wordt daarbij meelijwekkend gekeken, zodat je zou denken dat het om een lange straf tijd gaat die ik nog voor de boeg heb. Alleen het woordje ‘zitten’ ontbreekt er nog maar aan.

Vanuit het oogpunt van HR-beleid is de vraag om meer dan één reden verbazingwekkend. Juist nu heeft de regering een offensief ingezet om langer werken te propageren. De discussie over de onbetaalbaarheid van pensioenen en van VUT- en pre-VUT-regelingen laait hoog op. Onder de bezielende leiding van Ed Nijpels trekt een circus door Nederland om de beste praktijken van leeftijdsbewust personeelsbeleid voor het voetlicht te krijgen. Onderzoek en artikelen over dit onderwerp verschijnen in vrijwel iedere aflevering van vaktijdschriften. Blijkbaar is het een urgent probleem, dat op macroniveau voluit op de agenda staat. Maar in de mikrokosmos van de individuele arbeidsrelatie blijft de vraag rondzingen: ‘Hoe lang moet je nog?’

Wat is hier aan de hand? Natuurlijk is het zo dat het tot nu toe gangbare beleid op allerlei manieren vroegtijdig uittreden en voorsortegedrag van ouderen versterkte in plaats van afremde. Dat is in een vorig nummer van dit tijdschrift nog eens haarfijn door Henkens en Van Solinge uit de doeken gedaan (*Tijdschrift voor HRM*, nr. 1, 2003). En natuurlijk moeten de ontlastende maatregelen en het faciliteren van uitstroom vanwege deze negatieve effecten met terughoudendheid worden ingezet. Maar mijns inziens is er meer nodig om een mentale omslag te bewerkstelligen. De vraag moet worden gesteld hoe het komt dat organisaties niet in staat zijn om werknemers tot op hoge leeftijd bij de les te houden. Wat gebeurt er in organisaties dat in de arbeidsrelatie blijkbaar een breekpunt optreedt dat niet meer te lijmen is?

Bij de les houden heeft alles te maken met betrokkenheid. Nu is betrokkenheid een complex multidimensionaal begrip en misschien ligt daarin wel een verklaring waarom organisaties vaak niet in staat zijn om de betrokkenheid van ouderen op peil te houden. Naast normatieve betrokkenheid (identificatie) en affectieve betrokkenheid (gehechtheid) kent dit concept nog een derde dimensie, de zogenoemde continuï-

teitsbetrokkenheid: de afweging van de kosten en baten van het continueren van het lidmaatschap van een organisatie. Die vorm van betrokkenheid wordt doorgaans met het klimmen der jaren hoger, omdat kennis en ervaring steeds specifiekere worden en de kansen op de arbeidsmarkt afnemen. Continuïteitsbetrokkenheid wordt dan een vorm van (passieve) betrokkenheid bij gebrek aan alternatieven. Bekend is dat de genoemde dimensies van betrokkenheid zich onafhankelijk van elkaar kunnen ontwikkelen en tezamen de algehele betrokkenheid bij werk en organisatie bepalen. Dat betekent dat op enig moment de continuïteitsbetrokkenheid de andere typen van betrokkenheid kan overschaduwen en dan wordt werken nog louter een verplichting bij gebrek aan een andere keus en dan is inderdaad de vraag op zijn plaats: 'Hoe lang *moet* je nog?'

Wanneer mijn voorgaande analyse juist is, zou dat betekenen dat organisaties aan ouderen veel meer aandacht moeten besteden. Men moet als het ware de toenemende continuïteitsbetrokkenheid 'compenseren' door de normatieve en affectieve betrokkenheid te verhogen. Helaas zien wij in veel organisaties het tegenovergestelde gebeuren. De positie die oudere werknemers in een organisatie innemen en de rol die zij vervullen, worden als onveranderlijke gegevens

beschouwd. Verplaatsing en het bieden van nieuwe uitdagingen worden onmogelijk geacht. Scholing wordt gezien als weggegooid geld en daarom worden geen pogingen meer in die richting ondernomen. Op die manier verandert oud hout snel in dood hout, waar men lijdzaam op moet wachten tot het verdwijnt of dat eens moet worden opgeruimd als de kans zich voordoet.

Dit pleidooi voor meer aandacht voor ouderen sluit ook aan bij de oproep van Van Hoof e.a. in dit nummer om te komen tot een meer gedifferentieerd HRM-beleid in organisaties, zodat werknemers meer op maat kunnen worden gemotiveerd. Want wanneer we de aandacht (in woord en daad) voor ouderen in arbeidsorganisaties niet weten te verdubbelen, ben ik bang dat ondanks alle goedbedoelde pogingen om het tij te keren de uitstroom van ouderen onveranderd en onverantwoord hoog blijft. En ik zal nog vele jaren antwoord moeten geven op de vraag: 'Hoe lang moet jij nog?' En dat die vraag nauwelijks op mij en op andere kenniswerkers met een hoge mate van autonomie van toepassing is, bewijst des te meer dat de voorgaande analyse juist is. Wie aan het gevoel van 'vastzitten' op enigerlei manier weet te ontsnappen, kan tot op hoge leeftijd met veel plezier zijn werk doen.
