

## Fris en fruitig

“Wie behoort er tot de oudere medewerkers?” Deze vraag stel ik geregeld als ik een lezing houd. Vrijwel niemand steekt zijn hand op. Je zou wel gek zijn om jezelf bij die afgedankte groep *oldies* te scharen. Nee, ouderen, dat zijn ‘de anderen’. Als je weet dat in de wetenschap medewerkers vanaf 40 of 45 jaar tot de ouderen behoren (ik zeg weleens gekscherend dat we zowat oud worden geboren), dan zou je op mijn vraag een zaal vol opgestoken vingers verwachten.

Maar ja, we hebben in onze organisaties jonge mensen nodig, fris en fruitig, en goed kneedbaar. Dat laatste hoor ik menig (HR-)manager verkondigen. Ondertussen is het een feit dat de gemiddelde leeftijd binnen organisaties alleen maar omhoog gaat. Dus die frisse en fruitige medewerker zal toch echt onder de oudere medewerkers moeten worden gevonden.

Nog maar vijftien jaar geleden was het de gewoonste zaak van de wereld binnen mijn HR-professie om medewerkers van 57,5 jaar met een goede financiële regeling lekker van hun vroegpensioen te laten genieten. De afgelopen jaren is de pensioenleeftijd verhoogd en zal de komende jaren alleen maar verder stijgen. In mijn werk als HR-professional in diverse functies en organisaties (dienstverlening, industrie en zorg) heb ik ook maatregelen genomen om oudere medewerkers meer te ondersteunen in hun werk. De focus lag daarbij over het algemeen op het behouden en ontlasten van de oudere medewerker. Bekende voorbeelden zijn flexibele roostering, geen verplichte nachtdiensten en de zogenoemde ‘ouwelullenuren’. De visie om de oudere medewerker – met wie we steeds meer te maken hebben of die we inmiddels zelf zijn – te ontlasten, riep al vaker vraagtekens bij me op. Doen we eigenlijk wel de goede dingen voor medewerkers in alle levensfasen?

Vier wetenschappelijke studies over dit thema en vijfenhalf jaar later kan ik vertellen dat de manier om medewerkers van alle leeftijden vitaal, flexibel en gezond aan het werk te houden, zit in continue ontwikkeling. U leest het goed: dit geldt voor medewerkers van *alle* leeftijden. Hierbij valt te denken aan continue ontwikkeling in de brede zin van het woord: nieuwe taken en frisse ideeën. Of aan opleiding, horizontale functieverandering, mentorschap of participatie in besluitvorming.

Ondanks een weerbarstige werkpraktijk, met vooral HR-maatregelen voor oudere medewerkers die zijn gericht op behoud binnen huidige functie en niveau, is er veel winst te behalen door meer te focussen op ontwikkelingsmogelijkheden. Want dat houdt *iedereen* fris en fruitig. «

**Dr. Klaske N. Veth** is postdoc onderzoeker Well-being@Work & Leadership bij de Hanzehogeschool in Groningen.