

Managen op leeftijd

Nergens is zo veel kennis over oudere werknemers en hun gezondheid als in Finland. En Juhani Ilmarinen, directeur van het Finse instituut voor bedrijfsgezondheidszorg Fioh, is dé autoriteit. 'Managers hebben de sleutel in handen, maar ze weten het niet'

ROY VAN DALM

Prof. Juhani Ilmarinen is net terug uit Nederland, waar hij een tweedaagse training 'age management' heeft gegeven aan Loyalis, onderdeel van pensioenfonds ABP. Volgens Ilmarinen lijkt het erop dat ook Nederland nu langzaam klaar raakt om zijn aanpak in te voeren. In 25 jaar tijd heeft het Finnish Institute for Occupational Health (Fioh), dat zich als onderdeel van het Finse ministerie van sociale zaken bezighoudt met bedrijfsgezondheidszorg, een enorme databank en schat aan ervaringsgegevens opgebouwd over het werkvermogen van oudere werknemers. De Finnen lopen weer eens voorop en overall waar de vergrijzing toeslaat, mag Ilmarinen komen opdraven om voor de zoveelste keer geduldig uit te leggen wat er aan te doen is. Hij overtuigt zijn gehoor altijd. Vijftientig jaar onderzoeksgegevens, daar is geen speld tussen te krijgen. 'Iemand de kosten laten zien van slecht leeftijdsbeleid, dat werkt. Want als managers de kosten niet weten, dan doen ze niks.'

Wat is ooit de aanleiding geweest voor de Finse overheid om uw instituut op te richten en onderzoek naar werkvermogen te laten doen?

'De aanleiding voor ons onderzoek was eigenlijk een vraag van de gemeentelijke pensioenkantoren begin jaren tachtig. Die vroegen zich af wat de juiste pensioengerechtigde leeftijd was van verschillende beroepen. Buschauffeurs stopten met werken op hun 55ste, mensen die in drieploegendiensten draaiden, gingen op hun 57ste met pensioen en degenen die tweeploegendiensten draaiden konden op hun 58ste stoppen met werken. We kenden op die manier acht verschillende pensioengerechtigde leeftijden. De vraag aan ons luidde: is dat relevant? Moet een pensioengerechtigde leeftijd werkgerelateerd zijn, of niet? Je moet je voorstellen dat toen nog niemand in de wereld zich met dit soort onderzoek bezighield. Wij hebben in die tijd een populatie van 6500 werknemers onderzocht, met alarmerende resultaten. Ik ging er min of meer van uit dat het werkvermogen van werknemers wel zou toenemen naarmate mensen ouder en ervarener werden, maar het tegendeel bleek waar. Dat vermogen ging juist achteruit, of het nu om buschauffeurs of docenten ging. Het project is erg belangrijk geweest. We hebben het concept van werkvermogen toen ontwikkeld, evenals instrumenten om het te meten en om het te promoten. In feite zijn we al 25 jaar in de weer geweest met het opbouwen van een enorme bewijslast en pas de laatste vijf jaar kan ik zeggen dat we zaken als leeftijdsbeleid aan het implementeren zijn. En nu zijn werkvermogen en de door ons ontwikkelde "work ability index" het wijdst verbreide wetenschappelijke concept op dit gebied ter wereld.'

Je bent geneigd om bij werkvermogen meteen te denken aan gezondheid op het werk, maar waar bestaat het precies uit?

'Zie werkvermogen als een huis van vier verdiepingen, waarvan de interactie tussen die vier ten slotte de 'work ability' bepaalt. Gezondheid is slechts de onderste verdieping. Daarboven is de verdieping van de competenties en daarboven die van de waarden, zoals attitude en motivatie. Deze eerste drie zijn de lagen die betrekking hebben op het individu. De vierde verdieping is die van het werk. Het werkvermogen ten slotte is de interactie tussen het werk en human resources. De balans tussen individuele kenmerken en het werk bepaalt iemands werkvermogen. Ook spelen gezin en familie een rol als omgevingsfactoren. Het is al met al een complex iets dat er niet makkelijker op wordt naarmate je ouder wordt. Het is een zaak waarin werkgever en werknemer goed moeten kunnen samenwerken, want als je er niks aan doet, gaat het onherroepelijk achteruit. Het feit dat wij er in Finland als eerste mee begonnen zijn, komt doordat wij relatief de grootste babyboom hadden na de oorlog. We krijgen dus als eerste grootschalig met de problematiek te maken. De afgelopen decennia hebben we als instituut vier innovatieve concepten ontwikkeld: leeftijdsbeleid, werkvermogen, de promotie van werkvermogen en coaching van managers bij de invoering en supervisie over leeftijdsbeleid.'

Leeftijdsbeleid of age management is ook in Nederland een belangrijk gespreksonderwerp. Wat is het geheim van een goed leeftijdsbeleid?

'Dat is het nou net. Er is geen geheim. In principe is het gewoon een kwestie van verantwoord management.' Dan lachend: 'Maar wij noemen het "age management" en nu is het ineens goed. Waar het om gaat is dat je leeftijdsgerelateerde factoren meeneemt in het normale dagelijkse management van het werk. Dat betekent aanpassingen doen aan het design en de organisatie van het werk. Iedereen, ongeacht leeftijd, zou zich "empowered" mogen voelen om de eigen behoeften en die van het bedrijf te vervullen. Kijk, leeftijdsbeleid werkt op drie niveaus. Op dat van het individu, dat van het bedrijf en dat van de samenleving. Maar het bedrijfsniveau is het belangrijkste. Het is een simpele waarheid dat de levenssituatie van mensen boven de 55 jaar verandert. Er is meer sprake van chronische ziekten, je krijgt problemen om al het werk te kunnen doen. Dat vraagt om minder werkuren, andere taken en meer tijd om taken buiten het werk om te vervullen. De acceptatie van dit alles dient op het niveau van het team op het werk te zijn. Het punt is namelijk dat de individuele verschillen van een ouder wordende beroepsbevolking alleen maar toenemen. Een oudere beroepsbevolking is zeer heterogeen en om die reden dienen de oplossingen individueel te zijn. Maar in het dagelijkse leven zie je nog

erg weinig individuele oplossingen hiervoor. Een eenvoudig voorbeeld is een private busonderneming in Finland. Die hebben veel oudere chauffeurs in dienst. Er is echter nogal een verschil in de wegen waar de bussen rijden en de oplossing is dat de oudere chauffeurs de makkelijke routes rijden en geen late avonddiensten draaien. Daarnaast zijn ze zes maanden lang de mentor voor de nieuwe, jongere chauffeurs en verbetert de werkgever hun competenties door ze dezelfde nieuwe certificaten te laten behalen als hun jonge collega's tegenwoordig bezitten. Schuilt daar nou een geheim achter? Ik denk het niet. Wij geven ongeveer vijftig "age managementcursussen" per jaar en die worden erg positief ontvangen. Managers hebben die informatie nodig om te weten hoe ze zich moeten gedragen. Het gaat om een conceptuele verandering, een andere manier van kijken. De sleutel is dat je de kennis over leeftijd gebruikt voor het managen.'

Nu is verantwoord leeftijdsbeleid duidelijk in het belang van de oudere werknemer. Maar zien werkgevers het nut ervan in? Oudere werknemers kosten toch alleen maar geld?

'Dat is nou juist de misvatting. Die denkbeelden ontstaan door de nadruk op het kortetermijndenken bij bedrijven. Bied mensen na hun veertigste weinig scholing aan, dat scheelt. Ontsla oudere werknemers en je hebt direct een forse kostenbesparing. Dan zijn de aandeelhouders tevreden en gaat de koers omhoog. Maar op de langere termijn kost een slecht werkvermogen de onderneming juist geld. Wij hebben dat uitgerekend voor diverse beroepen. In de metaalindustrie in Finland kost een slecht werkvermogen de werkgever jaarlijks gemiddeld 3571 euro per werknemer. Dit soort inzichten opent de ogen. Als managers de kosten niet weten, doen ze niks. En die kosten hebben niet alleen te maken met ziekte, verzuim of arbeidsongeschiktheid. Managers die oudere werknemers laten afvloeien, hebben niet in de gaten dat zij de impliciete kennis die in mensen zit, het bedrijf uitduwen. Jongere werknemers hebben gemiddeld vijf tot tien jaar nodig om deze kennis op te bouwen en daarmee tot volledige productiviteit te komen. Als oudere collega's er niet zijn om hen te coachen, duurt dat alleen maar langer. Dat gaat ten koste van de arbeidsproductiviteit in het bedrijf. Maar ja, op een termijn van drie maanden ogen die ontslagen allemaal fantastisch in de cijfers. Echter, wie investeert in het werkvermogen van zijn oudere werknemers, vergroot uiteindelijk de productiviteit van het bedrijf. Wij noemen dat de wortelaanpak, want als we met onze cijfermatige onderbouwing deze wortel aan managers voorhouden, dan komt men wel in beweging.'

Betekent uw redenering nu dat de managers zelf de kern zijn waar het om draait?

'Ja. Hiermee zeg ik overigens niet dat managers niet zouden willen. Veel leidinggevendenden voelen zich gemangeld tussen hun directies die het belang van de aandeelhouders vooropstellen en hun medewerkers die heel andere belangen hebben. Maar het gedrag van managers heeft zonder meer de belangrijkste invloed op de gezondheid en het werkvermogen van werknemers. Hun rol is cruciaal, omdat zij het mandaat hebben. Slecht management en een slechte organisatie van het werk staan centraal in het hele concept van werkvermogen. Daar staat of valt het hele huis mee. Vaak hoor je managers roepen: jullie zijn allemaal volwassen, ieder heeft zijn eigen verantwoordelijkheid in dit leven, dus eet

goed en leef gezond. Maar zo werkt dat niet. Uiteraard is werkvermogen een zaak van beide partijen, maar allereerst van het management. We hebben 25 jaar praktijkervaring en onderzoek op ons instituut. En als het bewijs van de voordelen van leeftijdsbeleid en een goed werkvermogen geleverd wordt, dan begint men te luisteren. "Lieve hemel", wordt er dan gezegd, "is dit mijn schuld?" Ja, dus.'

U zei eerder dat het implementeren van inzichten over werkvermogen en leeftijdsbeleid pas zo'n jaar of vijf aan de gang is.

'Klopt. De brede toepassing komt nu natuurlijk extra op gang omdat steeds meer landen met de problematiek van de vergrijzing te maken krijgen. Dat wil overigens niet zeggen dat wij hier in Noord-Europa nu alle wijsheid in pacht hebben. Ik las vorig jaar dat het hoofdkantoor van Ericsson in Zweden had besloten dat iedereen boven de 35 eigenlijk te oud is om voor een mobielelefoonproducent te werken. Die moeten er dus allemaal uit. De sociale partners waren hier op zijn zachtst gezegd niet gelukkig mee. De regering kon het niet tegenhouden. En Ericsson heeft enorm veel geld betaald om al die mensen te laten omscholen. Dat heet dan sociaal beleid. Het was een idee van de nieuwe hr-manager, een vrouw van 48 die zelf is blijven zitten.'

Ik neem aan dat de aandeelhouders wel blij waren?

'Oh ja. De koers ging acuut omhoog. Ik vond het een verschrikkelijk verhaal, maar de investeerders waren blij. Bij leeftijdsbeleid is er altijd sprake van een spanningsveld tussen degenen die het bedrijf leiden en zij die het bedrijf bezitten. Het management zit daar vaak tussen en dat is geen benijdenswaardige positie als je tijdshorizon voor investeerders hooguit drie jaar is en jij de constante druk op je voelt om te "downsizen". Wij zeggen: niet goed, gebruik het werkvermogen als inzet van resultaatverbetering. Het Fioh heeft uit onderzoek bij meer dan tweehonderd bedrijven uitgerekend hoe goed een investering in "work ability" wel niet is. De opbrengsten-kostenverhouding ligt tussen de drie en de twintig. Het geld dat een bedrijf investeert in goed en verantwoord leeftijdsbeleid, verdient het in drievoud terug. Dat is dus minimaal. Om nog even de Finse metaalindustrie aan te halen. Daar zijn de investeringen in drie jaar terugverdiend. Een bedrijf als Nokia is zeker tien jaar geleden al begonnen met dit soort beleid, al noemen zij het anders. Je kunt geen duurzame marktleider zijn als je dit soort zaken niet goed aanpakt. En, vragen cursisten: is het echt waar? Ja, het is echt waar. Managers en supervisors moeten hun denkrichting veranderen. Alleen training en coaching kunnen dat. Investeren in het werkvermogen van je werknemers en in een goed leeftijdsbeleid is de beste investering die je als bedrijf kunt doen. Het is zelfs een betere investering dan R&D.'

Prof. dr Juhani Ilmarinen is directeur van het Finse instituut voor bedrijfsgezondheidszorg Fioh. Hij is auteur van een aantal gezaghebbende boeken, waaronder het in 2006 verschenen *Towards a longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Dit handboek is door het Finse voorzitterschap van de EU ingebracht als belangrijk punt voor sociale vernieuwing in Europa.
Copyright (c) 2007 Het Financieele Dagblad