HR ACADEMY Voor HR-professionals die vooruit willen

Onderzoekers: doorbreek het ontziebeleid en benut kwaliteit oudere medewerker voor meer betrokkenheid

Duurzame inzetbaarheid | Achtergrond | Door: Hans Veltmeijer | 3 juli 2025

Het ontzien van oudere medewerkers doet medewerker én organisatie meestal geen goed. De betrokkenheid keldert. Veel beter voor beide partijen is het om in te zetten op behoud en de specifieke kwaliteiten van ouderen te benutten, concluderen onderzoekers van Tilburg University.

Pekstock | Shutterstock

De onderzoekers adviseren organisaties om op drie manieren te werken aan de betrokkenheid van oudere werknemers: door hen volwaardig te blijven betrekken (inclusiviteit), integratie en samenwerking tussen jong en oud te stimuleren, en een individuele aanpak.

"Het is goed voor organisaties om die drie te laten samensmelten, de verschillende doelen vullen elkaar aan", zegt hoogleraar Human Resource Studies Dorien Kooij. Het onderzoek dat zij samen met hoogleraar Annet de Lange en de universitair docenten Jeske van Beurden en Karen Pak uitvoert, is gericht op het individuele aspect.

> *Het overdragen van kennis motiveert een medewerker heel sterk, meer dan door zelf te ontwikkelen*

Dorien Kooij, hoogleraar Human Resource Studies

Ontziebeleid

Binnen de individuele benadering onderscheiden ze weer vier typen beleid, een 'HR-bundel': entwikkelen (LED), behoud, ontziebeleid en het benutten van de kennis en kwaliteiten van oudere werknemers: 'het tegenwoet komen aan hun intrinsieke motivatie om kennis over te dragen'.

Kooij: "We zien dat het ontziebeleid het meest wordt toegepast, en dat is jammer. Het is voor organisaties gemakkelijker om ouderen maar wat minder te laten doen en eerder met pensioen te sturen. Maar ouderen voelen zich dan niet gewaardeerd en je laat hun kennis en vaardigheden liggen."

Van Beurden: "Wij stellen vast dat behoud en het benutten van kwaliteiten de meeste invloed hebben op betrokkenheid. De resultaten laten ook zien dat de relatie tussen gebruik van HR-activiteiten, die de specifieke kennis en vaardigheden van medewerkers benutten, en betrokkenheid sterker wordt naarmate werknemers ouder worden."

Jeske van Beurden, universitair docent Strategic HRM

Loyaal

De onderzoekers merken dat er binnen organisaties een sterke aanname bestaat over oudere werknemers dat ze willen stoppen en afbouwen, en dat ouderen dat idee dan ook maar overnemen.

> *Oudere werknemers zijn ook bescheiden*

Pak: "Er heerst ook bescheidenheid bij oudere werknemers. Ze willen ruimte maken voor jongeren en volgen dan maar geen trainingen meer."

Ouderen zijn ook erg loyaal en willen werk doen in het belang van de organisatie, merkt Kooij op. Ze ziet dat ouderen zich aan de kant geschoven voelen door ontzieregelingen als deeltijdwerk, een sabbatical en meer verlof. "Meer afstand dus, en dan daalt de motivatie. Soms is ontzien wel een goede maatwerkoplossing, maar door het proactief aan te bieden aan alle oudere medewerkers houd je mensen van je af."

Karen Pak, universitair docent Tilburg University

Krappe arbeidsmarkt

De onderzoekers merken wel een geleidelijke kentering qua HR-beleid in Nederland: van een top-down benadering naar co-creatie van HRM en van ontzien naar een leven lang leren. Van Beurden: "Dat past bij de noodzaak van organisaties om mensen langer door te laten werken."

Toch is er nog veel te winnen, en dat kan vrij eenvoudig, vinden ze. Zoals oudere werknemers verzoeken om langer te blijven, en daarbij een regeling te treffen dat ze over de vrijheid en tijd beschikken om hun kennis over te dragen aan jongeren en nieuwe medewerkers. Kooij: "Dan heb je een win-winsituatie op deze krappe arbeidsmarkt."

Institutioneel geheugen

Onderzoeken naar betrokkenheid en HR-beleid richten zich vaak enkel op het aanbod óf het gebruik van HR-beleid, stelt ze vast. "Het unieke aan deze studie is dat wij zowel naar aanbod als gebruik van HR-beleid hebben gekeken en hoe deze gerelateerd zijn aan betrokkenheid."

Een voorbeeld hoe oudere medewerkers nuttig in te zetten en zo de betrokkenheid te vergroten is de mentorrol. "Het overdragen van kennis motiveert een medewerker heel sterk, meer dan door zelf te ontwikkelen", zegt Van Beurden. "Dit is wel een ondergesneeuwd thema."

Ook kunnen oudere werknemers bijdragen aan beleidsmatige en strategische besluiten. "Want ouderen beschikken over een institutioneel geheugen, ze weten wat er lang geleden wel of niet goed ging."

> *Het vereist wel maatwerk, want naarmate we ouder worden gaan we steeds meer van elkaar verschillen*

Het vereist wel secuur maatwerk om een oudere in de juiste rol te krijgen, merkt Pak op. "Want naarmate we ouder worden gaan we steeds meer van elkaar verschillen. Qua gezondheid, motivatie, de thuissituatie en ook de kennis en vaardigheden. De leidinggevende spelt een cruciale rol, door tijdens gesprekken te achterhalen wat de specifieke behoeften en mogelijkheden zijn."

Aan de slag met duurzame inzetbaarheid

Je weet dat duurzame inzetbaarheid belangrijk is, maar hoe maak je het concreet? In deze training ontwikkel je een helder en haalbaar inzetbaarheidsbeleid. Met praktische handvatten, feedback en begeleiding ontwikkel je een aanpak die past bij jouw organisatie. Je leert je hoe je draagvlak kunt creëren en het beleid succesvol kunt implementeren.

Meer info

Preventief gesprek

Op tijd dat gesprek voeren, benadrukt zij. "Nu wordt er vaak pas ingegrepen als het fout gaat. Tijdens een preventief gesprek kun je nagaan wat ouderen prettig vinden om te doen en hoe je ze daarbij kunt ondersteunen. Wellicht willen ze een switch naar een tweede carrière binnen de organisatie, of meer roteren van functies. En zijn de trainingen die ze krijgen nog effectief?"

Kooij: "Organisaties gunnen hun lijnmanagers echter te weinig tijd voor deze rol. En leidinggevenden zijn vaak gepromoveerd omdat ze goed zijn in hun baan, maar niet in het leidinggeven."

> *De lijnmanager is echt de spin in het web, die de koppeling kan maken met de HR-medewerker, zodat het HR-beleid aansluit*

HR-professionals kunnen een wezenlijke bijdrage aan verbetering leveren door leidinggevenden te (laten) scholen in deze coachende rol en hen te faciliteren dat werk uit te voeren. Daarmee kan veel menselijk potentieel worden behouden en ontgonnen, weet Van Beurden. "Want al die investeringen in fte's leveren niet altijd verbeteringen op. En de lijnmanager is echt de spin in het web, die de koppeling kan maken met de HR-medewerker, zodat het HR-beleid aansluit."

Fabriek aangepast voor 50-plussers

Een treffend, wat ouder, voorbeeld hoe een organisatie de werkwijze aanpast aan de oudere medewerkers is autofabrikant BMW in Duitsland. Daar is een fabriek voor 50-plussers, met een productieband die een derde langzamer gaat dan gebruikelijk.

Ook zijn er aangepaste stoelen, vergrootglazen en hebben de werkschoenen een betere vering. "Zodat de werknemers minder rugproblemen krijgen en langer door kunnen werken", licht Kooij toe. "De fabriek blijkt productiever dan andere fabrieken van BMW, en er worden heel weinig fouten gemaakt."

Ondersteuning bij grote levensgebeurtenissen

De betrokkenheid bij een organisatie kan spectacuulair stijgen door in te zetten op het behoud, weet Pak. Een goede ondersteuning van de medewerker wanneer zich grote levensgebeurtenissen voordoen, is daar ook onderdeel van. "Dat kan een enorme boost geven die heel lang aanhoudt. Dan heb je de meest betrokken medewerkers die je maar kunt vinden."

> *Het is niet hoe meer HR-beleid hoe beter, wel hoe persoonlijker en hoe meer aansluitend op de behoeften hoe beter*

De onderzoekers noemen het 'kantelpunten', en hebben tijdens het onderzoek die betrokkenheid ook de verkeerde kant op zien vallen, toen een naast familielid van een medewerker overleed en niemand condoleerde. Het kille commentaar van de leidinggevende was: 'We zullen het beleid aanpassen'.

Van Beurden: "Het is niet hoe meer HR-beleid hoe beter, wel hoe persoonlijker en hoe meer aansluitend op de behoeften hoe beter."

Zo vergroot je de betrokkenheid van oudere werknemers

- Voer een preventief persoonlijk gesprek
- Bied de lijnmanagers daar tijd en kennis voor
- Bied ondersteuning bij grote levensgebeurtenissen
- Geef een mentorrol voor kennisoverdracht
- Laat medewerkers meedenken bij strategische besluiten en beleid
- Voer ergonomische aanpassingen door in de werkomgeving

Lees meer: Onderzoekers: 'Zinvolle momenten bepalen employee experience.'

Hans Veltmeijer

Journalist en publicist

Hans is sinds 2000 freelance journalist voor diverse tijdschriften, vakbladen en kranten. Hij schrijft tegenwoordig vooral over HR en franchise en daarnaast voor nieuwsbladen in Baarn en Soest. Ook werkt hij al jaren mee aan artikelen en whitepapers over HR voor bedrijven. Hans doet ook eindredactie voor verschillende opdrachtgevers. Daarnaast publiceert hij regelmatig over Brazilië .

Lees meer van Hans Veltmeijer >

Schrijf je in voor de nieuwsbrief HR Praktijk Signaal

E-mailadres

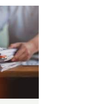
Ja, ik schrijf me in

Aanmelden

Gerelateerd

Arbeidsovereenkomst | Blog
'Bespreek pensioen tijdens evaluatiegesprek'

Employee journey | Achtergrond
Ongelooflijk Persoonlijke Aandacht: de bedrijfsOPA als ultiem bindmiddel



Dossieropbouw bij disfunctioneren

In deze live online masterclass van een halve dag leer je hoe je een dossier opbouwt en een specifiek verbeterplan opstelt bij disfunctioneren van een medewerker, inclusief wettelijk kader ontslagbeoordeling

Meer informatie

Alle rechten voorbehouden | Privacy Statement | Algemene Voorwaarden
HR Praktijk is een merk van Sijthoff Media