

## **Deel 3**

### **De 'employability' van de oudere werknemers uit de Antwerpse metaalnijverheid**

Paulette De Coninck (IISA)

*Meer en meer begint men te beseffen dat door het vroegtijdige uittreden van oudere werknemers kostbare kennis, noodzakelijke knowhow en ervaring verloren gaat. Ook begint men te beseffen dat een doorgeefluik van expertise naar jongere werknemers begint te ontbreken. In de sectorale vormingsinitiatieven van de Antwerpse metaalnijverheid (VIBAM en FTMA) is de vraag gerezen hoe inzetbaar of 'employable' de oudere werknemers in de sector nu in feite zijn.*

*Via co-financiering van het Vlaams Interuniversitair Onderzoeksprogramma van de Vlaamse regering en de Vlaamse Sociale Partners en bovenvermelde sectorale opleidingsfondsen zocht het IISA (Interuniversitair Instituut voor Studie van de Arbeid) een antwoord op die vraag<sup>1</sup>.*

*Als experiment werd in vier 'gevallen', vier bedrijfssituaties, nagegaan hoe 'employable' de ouder wordende werknemer is en hoe hij tot een bepaalde graad van employability groeit.*

## **1. Probleemstelling**

De studie 'de employability van de oudere werknemers uit de Antwerpse metaalnijverheid' is een onderzoek naar de grenzen van de 'wendbaarheid' van oudere werknemers in veranderende arbeidsorganisaties. In de wereldwijde concurrentiestrijd staat het inspelen op zich wijzigende productievoorwaarden immers voorop. Ondernemers trachten dat te doen met zowel de kapitaalfactoren als met de arbeidsfactoren. Arbeidsorganisatorisch heeft dat vaak tot gevolg dat men werknemers temporeel, geografisch, contractueel, of functioneel flexibel tracht in te zetten. 'Plattere organisaties', installatie van 'teamwerk' zijn componenten van die alternatieve organisatievormen. Dat wat mensen daadwerkelijk moeten doen, de taken die ze moeten uitvoeren, de instrumenten en technologie waarmee ze moeten werken, de kennis die ze daarvoor moeten hebben, de capaciteiten, de vaardigheden die ze moeten ontplooien worden alsmaar breder en zijn voortdurend aan veranderingen onderhevig. De snelheid waarmee die veranderingen zich voordoen neemt toe. Leercapaciteit en leerbereidheid worden steeds belangrijker vereisten om niet als actieve vroegtijdig uit de arbeidsmarkt te worden gestoten.

In een omgeving van jobinstabiliteit en werkonzekerheid werd in de HRM-literatuur van de jaren '90 het concept 'employability' ontwikkeld. Employability staat voor 'employee adaptability', het vermogen van werknemers om te reageren op veranderingen in arbeidstaken en werkomgeving. 'Employability' en flexibiliteit vormen een koppel. Traditioneel worden er zes basisvormen van employability onderscheiden :

*geografische inzetbaarheid* : de inzetbaarheid op andere fysieke locaties dan de huidige ;

*kwantitatieve inzetbaarheid* : de bereidheid om op wisselende tijden arbeid te verrichten ;

*functionele mobiliteit* : het vermogen van de medewerkers om binnen een functiegebied meerdere taken uit te voeren ;

*kwalitatieve inzetbaarheid* : het vermogen om in verschillende functiegebieden te functioneren ;

*opleidingsbereidheid* : de bereidheid en motivatie om opleidingen te volgen ;

---

<sup>1</sup> De onderzoeksresultaten werden geanalyseerd door Paulette De Coninck en Dominique Kiekens.

*veranderingszin* : de motivatie om te veranderen en om bij te dragen aan het in beweging houden van de eigen organisatie.

Het begrip 'employability' duikt op in allerlei vaktijdschriften voor human resource management en voor verantwoordelijken inzake personeelsbeleid<sup>2</sup>... Aan het begrip worden aanbevelingen gekoppeld die zowel door verantwoordelijken voor personeelsbeleid en als door werknemers in organisaties moeten worden opgevolgd. Het steunt op de wetenschap dat *mensen gedrag ontwikkelen of verwerven, mee op basis van dingen die ze meemaken. Mensen functioneren binnen een bepaalde omgeving en zijn geneigd tot een bepaald gedrag op basis van ervaringen en van het ervaren rendement van die gedragingen*. Employability wordt daarbij gezien als een 'potentialiteit', een vermogen dat kan worden ontwikkeld. Employability wordt verworven door mensen.

Voor de gedragswetenschappers is dat uiteraard geen vreemde benadering. Rond die werkhypothese werd dit onderzoek dan ook opgebouwd. Op basis van de ervaringen inzake veranderingen in de arbeidsorganisatie waarin men wordt tewerkgesteld, op basis van geografische, temporele, functionele flexibiliteit, en op basis van ervaringen inzake inzet op verschillende functiegebieden van de kwalitatieve flexibiliteit zouden mensen meer bereid gevonden worden zich flexibel in te zetten op temporeel, functioneel of op kwalitatief vlak. Vanuit deze vooronderstelling is een gevarieerde en rijke ervaring essentieel voor de aanpasbaarheid<sup>3</sup>. Het gedrag van werknemers moet worden 'begrepen' vanuit het bedrijfsmilieu waarin zij evolueren. Centraal staan uiteraard de ervaringen met opleidingen. Diegenen die 'gewoon werden gemaakt zich op te leiden' zouden ook een grotere opleidingsbereidheid vertonen.

Die werkhypothese ten aanzien van de employability werd als experiment uitgetest in een viertal "gevallen" uit de Antwerpse metaalnijverheid. De bedrijven werden in overleg met de sectorale opleidingsinitiatieven VIBAM en FTMA gekozen. Een tweeledige enquête werd gehouden. Werknemers werden ondervraagd naar hun graad van inzetbaarheid volgens de verschillende dimensies van de veranderingen die zich in hun onderneming 'zouden kunnen voordoen'.

Personeelsmanagers werden dus eveneens ondervraagd. De tot hen gerichte vragen handelen over de mate, de vorm en de marktstrategische achtergronden van flexibiliteitsbehoeften die zich in de arbeidsorganisatie ontwikkelt. 'Employability' en 'flexibiliteit' vormen immers een koppel. Aan de personeelsverantwoordelijken werden ook vragen gesteld over het 'employability- en leeftijdbewuste gehalte' van het bedrijfs- en personeelsbeleid. De schets van het *bedrijfsmilieu en personeelsbeleid moet het reliëf aanbrengen op de mate van employability van de werknemers*.

## 2. De operationalisering

---

<sup>2</sup> Voorbeelden hiervan zijn: Van lifetime employment naar lifetime employability, Personeel & Organisatie, 16 februari 1996, pp.2-11; *Het managen van blijvende inzetbaarheid*, Gids voor personeelsmanagement, jaargang 76, nr. 5, 1997pp. 37-45, 'L' employabilité, rôle social de l'entreprise', ANDCP Personnel, n° 348, p. 66;

<sup>3</sup> Grotendeels werd ook verder gebouwd op inzichten geleverd door J; van den Berg, J. Frietman (ITS), M. Hetebrij (INTERLIMTES), D. Joosse, B. Krot & P. Ykema-Weinen (AW-V), *Loopbaangericht Personeelsbeleid*, Een handreiking voor bedrijven, OVP/SIV Haarlem, 1996.

Uit de personeelslijsten van de vier bedrijven die aan het volledige onderzoek deelnamen werden disproportioneel gestratificeerde steekproeven getrokken. Oudere werknemers werden sterker vertegenwoordigd. Ze zijn ook sterker vertegenwoordigd in de respons. Naast oudere werknemers werden ook jongere werknemers ondervraagd. De jongere groep dient als vergelijkingsbasis. In het totaal werden 169 personen geïnterviewd.

Uit de operationalisering van het onderzoek blijkt dat we met die vragen maatschappelijk een zeer delicate materie aansnijden. Vooreerst blijkt dat reeds bij de benadering van de bedrijven om tot de enquêtering te kunnen overgaan. Niet minder dan 15 ondernemingen werden aangeschreven om er tenslotte slechts vier bereid te vinden aan het volledige onderzoek deel te nemen<sup>4</sup>.

De vier bedrijven waar de enquête werd uitgevoerd, zijn zeer verschillend. De verschillen situeren zich zowel op het vlak van de aard van het product dat men er maakt, het type personeel dat men tewerkstelt, als de werkzekerheid die men de werknemers biedt. Het gaat om een containerherstellingsbedrijf in het Antwerpse havengebied, een bedrijf waar verlichtingsarmaturen worden geproduceerd, een divisie van een compressorenfabriek en een onderneming waar hoogtechnologische automatiseringssystemen worden ontwikkeld en gebouwd.

Dezelfde vrees bleek van werknemerskant. De werknemers toonden veel schroom om een tipje van de sluier over hun flexibiliteitscapaciteiten en flexibiliteitsbereidheid op te lichten. De enquêteringsfase begon de eerste weken met een golf van weigeringen. Na een 'kritisch' aantal afgenomen interviews werd de respons aanvaardbaar. In één geval (namelijk het bedrijf waar de werkzekerheid zeer groot is) overstijgt het aantal weigeringen het aantal uitgevoerde enquêtes.

### 3. De aangesneden thema's in de werknemersenquête- de onderzoeksvragen

Uitgaande van de ervaringen die mensen hebben inzake flexibele inzet wordt hun bereidheid inzake inzetbaarheid in kaart gebracht. Waartoe zijn de werknemers bereid ? Hoe bereid zijn ze om temporeel en functioneel flexibel te worden ingezet ? Welke is hun drang om op een totaal verschillend functiegebied te worden ingezet ? Hoe sterk is hun leerbereidheid ? Wie is meer en minder bereid verder te leren ? Na welke ervaringen ? Waarom is de leerbereidheid eventueel laag en onder welke voorwaarden zouden diegenen die geen opleidingsplannen hebben, toch nog bereid zijn zich verder op te leiden ? Welke zijn de onderliggende mechanismen om opleidingen te volgen ? Dat zijn de vragen waaraan in dit onderzoek veel aandacht wordt geschonken.

Naast opleidingsbereidheid is er ook gepeild naar de **leercapaciteit**. In hoeverre voelen

---

<sup>4</sup> Bij de opzet van het onderzoek was het de bedoeling om zes gevallenstudies door te voeren. Hoewel bij alle van de gecontacteerde bedrijven grote belangstelling voor het onderwerp bleek te bestaan 'waagden' slechts vier bedrijven het hun werknemers te laten interviewen. Op het ogenblik van de contactname met de bedrijven waren CAO-onderhandelingen aan de gang. Men vreesde, naar aanleiding van de ondervraging van het personeel, een interferentie in het sociale klimaat van de onderneming. Flexibiliteit en vervroegde uitredingsproblematiek blijken te hete hangijzers te zijn om te midden van sociaal overleg tot in de diepte te bevragen. Twee bedrijven waar de werkgevers werden bevraagd, haakten in de loop van de rit af voor wat betreft de werknemersondervraging.

mensen zich, bij het ouder worden, nog in staat bij te leren ? In het onderzoek werd ook aandacht geschonken aan het totale **slijtageproces**.

Mensen zijn immers ook biologische wezens. Hoewel verschillend van persoon tot persoon, fysiek gaan ze allemaal achteruit. Die fysieke achteruitgang verloopt trager of sneller alnaargelang men meer of minder de reserves aanspreekt. Ook over **de fysieke ontwikkelingen** worden vragen gesteld. Daartoe is de opname van de jongere groepen in de ondervraging een interessante basis gebleken.

We zijn op zoek gegaan naar een **breukleeftijd**. Is er een leeftijd waarop men echt niet meer kan ? Waar zou die breukleeftijd dan liggen ? Eén van de onderzoeksvragen luidt immers : ‘Waar is de grens tussen belasting en belastbaarheid van de ouder wordende werknemer ?’ Met de arbeidsomstandigheden en het personeelsbeleid op de achtergrond gaan we na hoe verschillend, in de vier gevallen, de groei- en slijtageslag wordt geleverd.

Er is in de enquête ook ruimte gecreëerd voor het opsporen van **groeicomponenten**. In de onderzoeken over de beeldvorming van managers over ouder wordende werknemers worden de mogelijke groeicomponenten bij het ouder worden van werknemers reeds naar voren gebracht. In dit onderzoek worden hierover vragen gesteld aan de werknemers zelf in verschillende bedrijfsmilieus. In de werknemersenquête peilen we naar hoe de werknemers, naast hun fysieke ontwikkelingen, hun mentale evolutie aanvoelen. Aan alle leeftijdscategorieën vragen we hoe zij zich fysiek en mentaal de laatste vijf jaren voelden evolveren. Hoe is het gesteld met de mentale capaciteiten van de ouder wordende werknemer ? Zijn er capaciteiten die zij voelen toenemen ? Zo ja, welke ? Welke conclusies kunnen we trekken op het vlak van hun inzetbaarheid ?

Aan de 35-plussers werd bovendien gevraagd in welke mate zij eventueel “**onderbenutte**” **capaciteiten** aanvoelen.

Een essentieel onderdeel van het gedachtegoed rond employability is dat werknemers zich wat **losser moeten opstellen ten opzichte van hun onderneming**. Volgens de employabilityfilosofie mogen werknemers niet de speelbal worden van het lot van één enkele onderneming. Zich vastklampen aan de onderneming waar men nu werkt zou de individuele duurzame tewerkstelling op de lange termijn niet ten goede komen. Hoe sterk of hoe los is de band met de huidige onderneming ? Hoe oriënteert de werknemer zich ten opzichte van de externe arbeidsmarkt ? Welke arbeidsmarktwaarde kent hij zich toe en hoe mobiel stelt hij zich op op de externe arbeidsmarkt ? Hoe staat hij tegenover het vervroegd uitreden ? Ook dat zijn thema's die in het onderzoek worden aangesneden.

Eén van de kernelementen van het employability-receptenboek is dat werknemers hun loopbaan in handen moeten nemen, ze moeten hun **loopbaan ‘sturen’**, zowel binnen als buiten de onderneming. Die strategie veronderstelt dat werknemers hun sterke en zwakke kanten leren kennen, hun sterke kanten verder ontplooiën, hun zwakke kanten bijsturen. Voor wat betreft de arbeidsmarkt binnen de bedrijfsomgeving waarin men nu werkt, veronderstelt dat dat er *functioneringsgesprekken* worden georganiseerd, dat er aan *loopbaanplanning* wordt gedaan. Het veronderstelt ook dat de sterke kanten van mensen verder worden ontwikkeld en dat opleidingsplannen worden gesmeed. In zowel de werkgevers- als de werknemersenquête wordt nagegaan of deze ‘sturing’ (functioneringsgesprekken, werkoverleg, loopbaanplanning) inderdaad plaatsvindt. ‘Sturen’ vormt het kernelement van preventief optreden en preventief optreden is de rode draad in het employabilitygerichte

beleid.

Al die elementen worden geplaatst in de ervaringswereld van de werknemers. Naast de ervaring met verandering en flexibiliteit worden ook vragen gesteld over de ervaren werkonzekerheid. Ook over eventuele stresservaringen, over de ultieme vorm van het gevoel 'zijn situatie niet meer meester te zijn' worden vragen gesteld. Stress voorkomen vormt immers ook nog een andere grondpeiler van het preventieve beleid ten aanzien van de vervroegde uitstroom van werknemers. Niet op al die punten wordt in dit artikel ingegaan. We geven een greep uit de conclusies.

#### 4. De antwoorden op de grondvragen van dit onderzoek

##### *de mate van inzetbaarheid - de ervaringshypothese uitgetest*

Ten aanzien van de geografische inzetbaarheid binnen de onderneming getuigen de ondervraagden van niet al te grote weerstand. De door ons ondervraagde werknemers werken wel niet op grote afstand van hun werk en de ruimtelijke intrabedrijfsmobiliteit behoort tot de dagelijkse realiteit van het uit werken gaan.

De houding ten opzichte temporele flexibiliteit is in de vier gevallen verschillend. Merkwaardig is dat die variatie zich voordoet ondanks het feit dat zowel de ervaringen ermee als de vragen van werkgeverszijde op dat vlak soms dezelfde zijn. Zo stellen we vast dat, hoewel in twee bedrijven een grote mate van temporele flexibiliteit 'gewoon' is, men er in het ene bedrijf negatief tegenover staat en er in het andere bedrijf geen problemen mee heeft. De werkhypothese inzake ervaringen geeft dus onvoldoende verklaring voor de bereidheid op dat vlak.

Welke zijn de verklaringen voor die verschillende houdingen? Enerzijds is er vanzelfsprekend het verschil in gemiddelde scholingsgraad tussen de onderzochte cases. Dat heeft ongetwijfeld implicaties voor de ervaren 'kwaliteit van de arbeid'. De antwoorden uit de open antwoordgedeelten inspireerden de volgende verklaring: het geheel van de ruilsituatie is verschillend. Alle dimensies in de **ruilsituatie** zijn in het spel. De aangename werksfeer, de loopbaanperspectieven, de verloning, plezier in het werk en zeker het globale gevoel voor waardering van het gepresteerde werk wordt in het ruilpakket gegooid. De 'ruil' wordt niet afgewogen op basis van die ene inzetbaarheids-dimensie. Alle dimensies worden tegelijkertijd in de weegschaal gegooid en de ruil wordt geëvalueerd. In ruil voor de ene dimensie (temporele of geografische of functionele flexibiliteit) is men allicht bereid meer te geven op het andere gebied (opleidingsbereidheid). ***De verschillende dimensies van 'employability' zijn dus geen op zichzelf draaiende radertjes...*** Inzetbaarheid op het ene gebied houdt verband met inzetbaarheid op het andere gebied. De bereidheid om zich aan te passen op het ene terrein (bijvoorbeeld op het vlak van temporele flexibiliteit) hangt nauw samen met wat men in de plaats krijgt binnen de onderneming. Zo kan de offerbereidheid op het vlak van temporele flexibiliteit, soms onder condities van hoge werkdruk, zeer groot zijn als er in ruil ervoor veel geboden wordt, bijvoorbeeld een gevarieerde job of een werksituatie met veel erkenning voor het gepresteerde werk.

In geen enkel van de onderzochte bedrijven staat een meerderheid positief tegenover mogelijke veranderingen in het takenpakket. Eén case uitgezonderd, betekenden voor alle werknemers veranderingen in het takenpakket een stijging van het werkvolume.

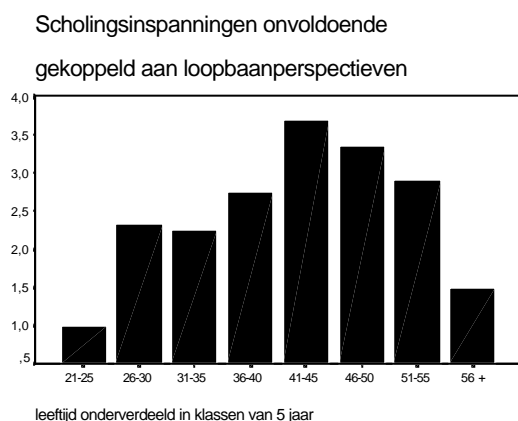
De aantrekkingskracht om taken op een totaal ander gebied te gaan uitvoeren is het grootst

voor diegenen die het minst geschoolde arbeid, arbeid met de minste verantwoordelijkheden, uitvoeren en het minst waardering voor het uitgevoerde werk ervaren.

Op het eerste gezicht lijkt het wel zo dat meer “employable” werknemers gevonden kunnen worden in bedrijven waar het employabilitygerichte gehalte van het gevoerde personeelsbeleid het grootst is. Toch kan er **binnen de ondernemingen een grote differentiatie** bestaan qua gevoerd beleid, naar **personeelscategorie...** Zo stelden we vast dat ten aanzien van de laaggeschoolde vrouwen van een onderneming een totaal ander opleidingsbeleid wordt ontwikkeld dan ten aanzien van de hoger geschoolde mannen van datzelfde bedrijf. Niet alleen het ‘type onderneming’ waarin men opgroeit blijkt dus belangrijk te zijn. Ook de **loopbaanperspectieven ‘tout court’** vormen een belangrijke discriminerende factor in het zich ‘employable’ opstellen (zeker op het vlak van opleidingsbereidheid).

Dat stellen we ook nog eens vast bij diegenen die aarzelen bij het plannen van opleidingen. De **‘opleidingsbereidheid’** wordt groter indien opleiding wordt gekoppeld aan **loopbaanperspectieven**, meer **werkzekerheid**, **promotie** en een **hogere verloning...** Met het vorderen van de leeftijd (als de perspectieven op een verdere loopbaan wegslinken) wordt het argument dat men geen opleidingen volgt “omdat er geen loopbaanperspectieven aan gekoppeld zijn” sterker benadrukt.

### Grafiek 1



Verder leren en zich opleiden koppelt men sterk aan loopbaanperspectieven. Heeft men geen loopbaanperspectieven meer (of heeft men het gevoel ‘einde loopbaan’ te zijn) dan daalt de opleidingsbereidheid. Heeft men daarentegen nog het gevoel zijn loopbaan te kunnen sturen dan is de opleidingsbereidheid groot.

De vaststellingen vertellen ons dat de werkhypothese waarmee dit onderzoek werd opgebouwd een belangrijke aanvulling behoeft. Die aanvulling plaatst eveneens een belangrijke noot bij het gebruik van het ‘employability’-concept in de HRM-literatuur.

**De mate dat men zich ‘employable’ instelt hangt dus wel degelijk af van de ervaringen die men heeft gehad, maar evenzeer van de perspectieven die de onderneming te bieden heeft...** Het employability-concept zou niet enkel moeten werken met ervaringen in het verleden, maar ook met de perspectieven die de toekomst te bieden heeft. **Verwacht rendement is even belangrijk als ervaren rendement.**

Opleidingsbereidheid en het stuurbaarheidsgevoel zijn met elkaar verbonden.

### ***de fysieke slijtageslag***

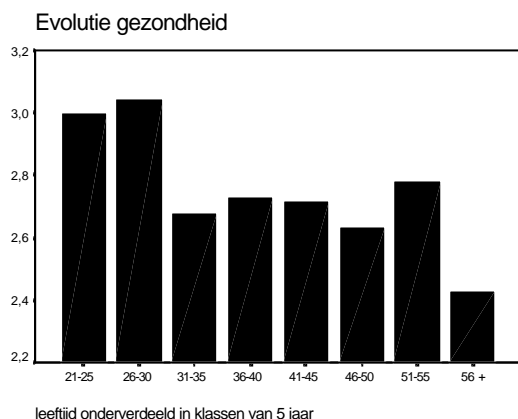
Ten aanzien van de *fysieke slijtageslag* rapporteren de respondenten een achteruitgang : over de fysieke lichaamskracht, over het aankunnen van de werkdruk, het recuperatievermogen na het ziek zijn, het gehoor en het gezichtsvermogen, wordt in termen van achteruitgang gesproken. Ook over het geheugen spreekt men in dalende termen. De belangrijkste achteruitgang is echter niet te situeren in de oudste leeftijdscategorieën. Lichaamskracht, fysieke belastbaarheid, gezondheid, recuperatievermogen na het ziek zijn krijgen de aanzienlijkste val bij de overgang van de leeftijdsklasse 26-30 jaar naar 31-35 jaar. In latere leeftijdscategorieën gaan die capaciteiten nog wel verder achteruit, maar veel minder sterk. De resultaten van die beperkte steekproefomvang liggen in dezelfde lijn als die van een groot bedrijfsgeneeskundig onderzoek dat in Nederland op 14 954 proefpersonen werd uitgevoerd<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> B. de Zwart et al., Fysiek belastend werk ouderen vereist beleid op maat, *Arbeidsomstandigheden*, 09,96, p. 416.



## Grafiek 2



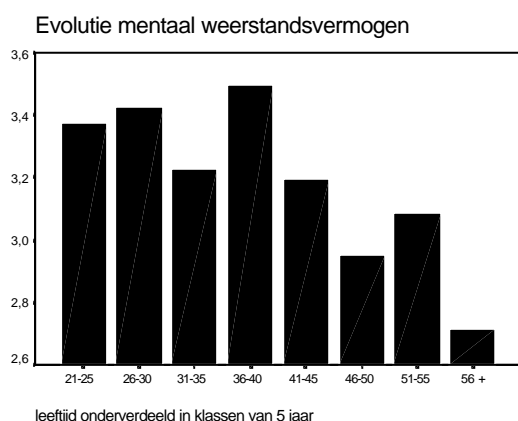
Deze resultaten bevestigen dat de latere leeftijd zeker **geen 'breukleeftijd'** is, een leeftijd waarop de mogelijkheden 'afbreken'. Zij ondersteunen dan ook de stelling dat als er op fysiek vlak preventief moet worden opgetreden, dat reeds veel vroeger dient te gebeuren. In Nederland denkt men hierbij aan de Arbowet<sup>6</sup>.

### **de mentale capaciteiten**

In **alle** leeftijdscategorieën zegt men dat men het 'verantwoordelijkheidsgevoel', het vermogen 'te denken alvorens te handelen' de laatste vijf jaren heeft voelen stijgen. De toename van die stijging zwakt weliswaar af bij het ouder worden, maar toch blijft men ook in dat geval gewagen van een stijging.

Merkwaardig is ook dat de leeftijdscategorie van 51 tot 55 jaar over de capaciteiten '**werkdruk aankunnen**' en de '**evolutie van het mentale weerstandsvermogen**' rapporteren dat ze de laatste 5 jaar zijn **gestegen**. Fysieke achteruitgang wordt bij het vorderen van de leeftijd gecompenseerd door de vooruitgang op een aantal 'mentale' vlakken.

## Grafiek 3



Laten we hier nog even wijzen op een andere gerapporteerde 'groeier' bij de leeftijdsgroep 51 tot 55 jaar, nl. '**omgang met anderen**'. Die groeier doet zich in deze leeftijdsgroep parallel voor met een aantal andere opvallende 'groeiers': 'verantwoordelijkheidsgevoel', 'loyaliteitsgevoel ten opzichte van de onderneming', 'creativiteit', 'denken alvorens te handelen' en zeker niet te verwaarlozen, hoewel in lichte mate, 'mentaal weerstandsvermogen'

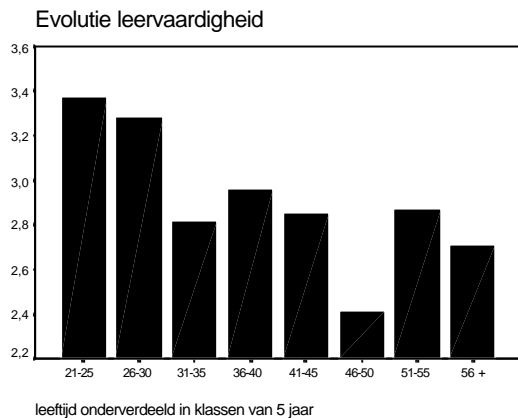
---

<sup>6</sup> *ibid.*, p. 417.

en 'werkdruk aankunnen'. Houden we de leeftijdscategorie 51-55 jaar systematisch in het oog dan valt ook op dat een aantal capaciteiten minder snel achteruitgaan dan in de daaraan voorafgaande leeftijdscategorie (46-50 jaar), met name : 'geheugen' en 'leervaardigheid'. Dat bevestigt nogmaals de reeds eerder geponeerde stelling dat er geen leeftijd is waarop men definitief 'afbreekt'.

Die bijzondere evolutie voor de 51-55-jarigen is ook opvallend en interessant voor de capaciteit 'leervaardigheid'.

#### Grafiek 4



Hoewel het om een kleine steekproef gaat bevestigen onze resultaten die van M. Ziekemeyer<sup>7</sup>. M. Ziekemeyer deed onderzoek naar het belastbaarheidsprofiel van mensen in verschillende levensfasen. Zij wijst erop dat, hoewel de gezondheid afneemt, de *sociale-veiligheids capaciteiten* van mensen met de leeftijd toeneemt. De toename van het verantwoordelijkheidsgevoel, de toename van het vermogen te denken alvorens te handelen, te relativiseren. Dat is uiteraard geen te verwaarlozen aspect bij het antwoord op de vraag naar de 'inzetbaarheid van de ouder wordende werknemer'. Het geeft indicaties aan hoe en in welke contexten mensen op oudere leeftijd het best worden ingezet. In de discussie over het vervroegd laten uittreden van werknemers is dat een element dat zeker in de weegschaal moet worden gelegd.

#### **Op welk vlak nog een beroep doen op oudere werknemers ?**

Als een rode draad doorheen de beantwoording van vele vragen is er ook de verwijzing van de respondenten naar hun **opgedane ervaring**. Hieraan wordt veel belang gehecht.

Dat is in alle bedrijven het geval. Dat heeft te maken met de capaciteiten die men heeft voelen ontwikkelen. Regelmatig wordt benadrukt dat men meer verantwoordelijkheden wil opnemen. Het is met ervaring dat werknemers zich een 'waardevolle' plaats op de arbeidsmarkt weten te veroveren. Niet minder dan 88 op de 123 (d.i. 71,5 %) 35-plussers antwoorden 'ja' op de vraag of ze graag een **mentorrol ten opzichte van nieuwelingen** zouden opnemen. Ook hieruit kunnen conclusies op beleidsvlak worden afgeleid.

Inzetbaarheid binnen de onderneming / inzetbaarheid buiten de onderneming

In alle onderzochte ondernemingen is de neiging tot externe arbeidsmarktmobiteit laag. Voor

---

<sup>7</sup> Marianne Ziekemeyer, Leeftijdbeleid verhoogt motivatie en zelfvertrouwen werknemer, Speurtocht op arbeidsmarkt naar laatste jongeren ?, *Arbeidsomstandigheden*, 72, 1996, nr. 3, p. 111-113.

iedereen is de band met de onderneming sterk, ook in die situaties waarin de loyaliteit ten opzichte van de onderneming verminderd is en de ruilsituatie als onevenwichtig wordt ervaren. Van onderneming veranderen behoort niet tot de realiteit van de werknemers. Ze oriënteren zich dus zeer sterk op de onderneming waar ze nu werken. Ook al geeft de opgedane ervaring hen een sterktegevoel, het is een bedrijfsgebonden sterktegevoel. Loopbaanperspectieven worden dus zeer bedrijfsgebonden gezien en niet sectorgebonden. Mensen hanteren werkzekerheid in ondernemingstermen en niet in sectortermen.

Zich opleiden om zich sterk te voelen - al was het maar op de 'sectorale arbeidsmarkt' - behoort nog niet tot de dagelijkse leefwereld van de werknemers. Dat stemt tot nadenken ten aanzien van de 'sectorale' verantwoordelijkheid over de 'sectorale' tewerkstelling/werkzekerheid.

Het lijkt erop dat de 'job-hopperige' 'employable' werknemer op dit ogenblik nog niet in grote getale op de arbeidsmarkt vertoeft. Opdat dat wel zo zou zijn, zal in de toekomst nog een belangrijke culturele en institutionele ommezwaai nodig zijn.