

Doorwerken tot na je 65ste. Uiteindelijk zullen we er allemaal aan moeten geloven. Maar is dat ook haalbaar in een zware managementbaan? Veel leidinggevenden zijn al ruim voor de eindstreep uitgeblust of op een zijspoor gezet. Kan dat niet anders? De opkomst van 'een stapje terug': 'Onder mijn niveau? Ik vind het heerlijk om te doen.' Door Paul Robert

Heerlijk, een stapje

Een directeur die privéchauffeur wordt, dat komt niet vaak voor. Toen Jan Hoekstra (69) over de 60 was had hij het wel gehad. De VUT lonkte. Hij liep iemand tegen het lijf die reed voor Auto Reset, een uitzendorganisatie voor chauffeurs: huurauto's ophalen en wegbrengen. Hij ging aan de slag en werd al snel benaderd door zusterbedrijf De Nieuwe Koetsiers, of hij ook als privéchauffeur wilde werken. 'Vroeger heb ik zelf veel rondgereden met privéchauffeurs; op weg naar vergaderingen of presentaties. Dan zat ik helemaal opgeladen achterin, terwijl die chauffeur fluitend achter het stuur zat. Ik was daar wel eens jaloers op.'

Binnen een bedrijf is het ondenkbaar dat een topfunctionaris een stap terug doet. Je carrièreplanning is nu eenmaal een stijgende lijn, altijd maar omhoog. Een klein stapje terug ligt al moeilijk. Met geld heeft het niets te maken, collega's zien het als een demotie, statusverlies. Dat kan niet.

Alleen voor een topfunctionaris die zijn bedrijf echt heeft verlaten ligt dat anders. De pensionering is het moment dat iedereen gecon-

fronteerd wordt met de vraag wat hij of zij nu eigenlijk zelf wil. Een 'nadenkmoment' noemt GZ-psycholoog Tjeerd Jorritsma van bureau Arbeidspsychologie Amsterdam dat: 'Je kunt je dromen najagen.' De omgevingsdruk is weggevallen. Privéchauffeur Hoekstra droomde van een wereldreis met de caravan. 'Maar toen ik eenmaal onderweg was, bleek dat dat het ook niet was.' Nu geniet hij van zijn plekje op de chauffeursstoel. 'Geen verantwoordelijkheden, geen werk mee naar huis, klaar is klaar.'

De niet aflatende werkdruk, de verantwoordelijkheid en de stress doen leidinggevenden en managers van boven de 55 vaak de das om. Eigenlijk zouden ze zo'n nadenkmoment dus eerder moeten hebben, om ongelukken te voorkomen. Nu komt zo'n moment als het eigenlijk al te laat is. 'Nadenkmomenten zijn er bijvoorbeeld na een burn-out, of als mensen ernstig ziek of overspannen zijn geweest', zegt Jorritsma. 'Als ze daaruit komen denken ze: nu moet het roer om.' Alleen dan kiezen ze voor een andere functie, een andere bedrijfstak.

Li-Swan Tjen (60) werkte 26 jaar lang als personeelsmanager en beleidsadviseur bij de uitkeringsinstanties GAK en later het UWV. Ze

Heerlijk, een stapje terug. Door Paul Robert

Heerlijk, een stapje

Een directeur die privéchauffeur wordt, dat komt niet vaak voor. Toen Jan Hoekstra (69) over de 60 was had hij het wel gehad. De VUT lonkte. Hij liep iemand tegen het lijf die reed voor Auto Reset, een uitzendorganisatie voor chauffeurs: huurauto's ophalen en wegbrengen. Hij ging aan de slag en werd al snel benaderd door zusterbedrijf De Nieuwe Koetsiers, of hij ook als privéchauffeur wilde werken. 'Vroeger heb ik zelf veel rondgereden met privéchauffeurs; op weg naar vergaderingen of presentaties. Dan zat ik helemaal opgeladen achterin, terwijl die chauffeur fluitend achter het stuur zat. Ik was daar wel eens jaloers op.'



Rob Koudijs (65)

Voormalig eigenaar Koudijs Reizen en marketingmanager. Wil ooit opnieuw beginnen, maar werkt nu als buscoördinator.

'Na de verkoop van mijn bedrijf heb ik als interim-manager voor meerdere bedrijven gewerkt. Vorig jaar ben ik echt uitgestapt. Ik wil opnieuw beginnen met een bedrijf in luxe reizen, maar door de crisis is dat nog moeilijk.'

'Om toch iets te doen meldde ik me bij een uitzendbureau. Dat is gewoon leuk. En soms ook interessant omdat je in aanraking komt met nieuwe dingen. Ik ben buscoördinator bij de Spoorwegen. Bij geplande stremmingen moet ik zorgen voor busvervoer. Ik word opgeroepen om per station dingen te regelen. De ene keer in Gouda, dan weer in Den Haag. Ik ben veel op het station in de weer; ik praat met chauffeurs, heb contact met reizigers — ja, ook van die agressieve voetbalfans die *metéén* een trein eisen, terwijl er geen trein is. Dat maakt het allemaal leuk. Je bent echt de spin in het web.'

'Ik verwacht dat de economie wel weer aantrekt, en dan pak ik mijn plan weer op. Maar mijn leeftijd werkt niet mee. Mensen twijfelen aan je oprechtheid. Het is jammer dat de overheid en bedrijven niet geloven in ouderen. Mensen kunnen echt veel langer doorgaan dan nu. Maar dan moet je wel zorgen dat ze niet uitgeblust op een hoekje van hun bureau komen te zitten.'

'De economie trekt wel weer aan, en dan pak ik mijn plan gewoon weer op'



Rob Koudijs (65)
Voormalig eigenaar Koudijs Reizen en marketingmanager. Wil ooit opnieuw beginnen, maar werkt nu als buscoördinator.

'Na de verkoop van mijn bedrijf heb ik als interim-manager voor meerdere bedrijven gewerkt. Vorig jaar ben ik echt uitgestapt. Ik wil opnieuw beginnen met een bedrijf in luxe reizen, maar door de crisis is dat nog moeilijk.'

'Om toch iets te doen meldde ik me bij een uitzendbureau. Dat is gewoon leuk. En soms ook interessant omdat je in aanraking komt met nieuwe dingen. Ik ben buscoördinator bij de Spoorwegen. Bij geplande stremmingen moet ik zorgen voor busvervoer. Ik word opgeroepen om per station dingen te regelen. De ene keer in Gouda, dan weer in Den Haag. Ik ben veel op het station in de weer; ik praat met chauffeurs, heb contact met reizigers — ja, ook van die agressieve voetbalfans die *metéén* een trein eisen, terwijl er geen trein is. Dat maakt het allemaal leuk. Je bent echt de spin in het web.'

'Ik verwacht dat de economie wel weer aantrekt, en dan pak ik mijn plan weer op. Maar mijn leeftijd werkt niet mee. Mensen twijfelen aan je oprechtheid. Het is jammer dat de overheid en bedrijven niet geloven in ouderen. Mensen kunnen echt veel langer doorgaan dan nu. Maar dan moet je wel zorgen dat ze niet uitgeblust op een hoekje van hun bureau komen te zitten.'

'De economie trekt wel weer aan, en dan pak ik mijn plan gewoon weer op'



Li-Swan Tjen (60) De afgevloeiende personeelsmanager werkt nu als vrijwilliger, administratief medewerkster en afstudeerbegeleidster.

'Ik heb vanaf mijn 19de gewerkt. De langste tijd in personeelszaken en hrm bij het GAK en later het UWV. Toen ik 57 was, verviel mijn functie in de zoveelste reorganisatie. Ik kon gebruikmaken van de ouderenregeling. Ik dacht: nu is het tijd voor iets heel anders. Ik

begin voor mezelf. Ik kreeg een paar opdrachten, maar acquisitie vond ik vervelend. Dus ik wilde toch iets anders, maar zonder verantwoordelijkheid, dat maakt het werk erg zwaar. In management kun je nu eenmaal niet van 9 tot 5 werken. Dat is niet te doen.' 'Na een oriëntatiecursus wilde ik allereerst iets in de wijk doen, als vrijwilliger. Ik werk nu twee middagen per week voor het woonspreekuur in de Jordaan. Ik help mensen met vragen over huurrecht en wonen. Ik wist daar niets van en heb het allemaal moeten leren. Een totaal nieuw onderwerp.' 'Toen zag ik op tv iets over uitzendbureau Oudstanding. Ik heb me aangemeld als exa-

mensurveillant, maar na een maand belden ze me of ik administratief werk op hun kantoor wilde doen. Ik doe inschrijvingen, soms intakes. Vroeger had ik daar mensen voor, maar het is hartstikke leuk. Ze vragen me wel eens om advies, "Even lekker misbruik van je maken." Ik voel me in dat werk absoluut niet minder en dat gevoel geven ze ook niet.' 'Ten slotte werk ik nog als scriptiebegeleider voor Progresz, de hogeschool voor sociale zekerheid. Dat is eigen terrein. In totaal ben ik meer dan fulltime bezig, maar het is nu veel afwisselender. Elke bezigheid heeft zijn eigen dynamiek en zijn eigen sociale netwerk. Ik zou niet meer terug willen. Het is heerlijk.'



Het moment van bezinning moet eerder komen, nog voordat de niet-aflatende werkdruk, de verantwoordelijkheid en de stress topfunctionarissen de das omdoen

maakte elf directiewisselingen mee, waarvan zeven in de laatste drie jaar. 'Met al die reorganisaties en fusies was ik alleen nog maar aan het afbouwen. Al dat gedoe, de kantoorpolitiek, dat word je echt zat.' Bij de laatste reorganisatie kon ze kiezen tussen een nieuwe beleidsfunctie of afvloeien. 'Ik had geluk, ik ging door de voordeur naar buiten. Als dat niet was gebeurd, was ik een personeelsprobleem geworden.'

Verborgen leed

Hoe groot de problemen bij oudere leidinggevendenden zijn is onbekend. Systematisch onderzoek is er niet, zegt Bert Lokhorst van het expertisecentrum Leeftijd in Utrecht. Henk Hartveld van ouderenorganisatie Anbo en Eelco Tasma van vakorganisatie FNV beamen dat. Niemand heeft cijfers over het verborgen leed van oudere leidinggevendenden, maar iedereen weet dat het bestaat. In focusgroepen wordt erover gepraat, zegt Lokhorst, maar het onderwerp is 'gevoelig'. Een leidinggevende voelt zich al snel gedwongen een stapje terug te doen.

Li-Swan Tjen herkent haar eigen ervaringen in die van andere ouderen: 'Er zijn veel mensen die in managementfuncties uitgeblust raken. Maar het is lastig om mensen op hogere leeftijd in een lagere functie te zetten. Het beleid is naar boven gericht. P&O-beleid zou erop gericht moeten zijn dat mensen altijd een stapje terug kunnen doen. Als dat normaal wordt in elke fase kun je het ook bespreken met mensen die tegen hun pensioen aan lopen. Die discussie is actueel, omdat we straks tot ons 67ste blijven doorwerken.'

Er worden wel 'op grote schaal' stapjes gezet, zegt Lokhorst. Hij doelt daarmee op een jongere generatie van 'taakcombineerders' die er bewust

voor kiest om tijdelijk een minder belastende functie te nemen, of parttime te gaan werken om voor de kinderen te zorgen. 'Zij kiezen daar bewust voor en hebben een excuus buiten zichzelf. Door de omgeving wordt daar niet meewarig over gedaan.'

Schat aan ervaring

De enige plek waar op dit moment structureel wordt gewerkt aan loopbaanbegeleiding voor oudere topmedewerkers, is bij de overheid. De vergrijzing is een goede reden om ervoor te zorgen dat zeer ervaren topambtenaren niet meer uitstromen; net zoals de jeugdwerkloosheid ooit reden was om onder meer de VUT uit te vinden. Onder de noemer 'verzilving' ontwikkelt projectdirecteur Cees Maas samen met een kleine werkgroep nieuw beleid om oudere topambtenaren voor het Rijk te behouden.

Tot nu toe heeft de projectgroep vooral ontdekt hoe ingewikkeld en gevoelig de materie is, vertelt woordvoester Renée Simonis. De overheid wil de expertise van topmensen behouden en ze plaatsen in 'volwaardige functies' waarin ze toch niet meer de volle verantwoordelijkheid dragen. 'Het ligt ingewikkeld', zegt Simonis. Mensen krijgen nu eenmaal het gevoel dat ze een demotie wordt opgedrongen. Als Maas en zijn team de oplossing hebben gevonden, zal die 'overheidsbreed' worden ingevoerd, want het is voor de overheidsorganisatie als geheel belangrijk dat de schat aan ervaring die topambtenaren hebben niet wegvloeit. Voor het bedrijfsleven is dat natuurlijk niet anders.

Gezichtsverlies lijkt dus het belangrijkste obstakel te zijn op de weg naar voldoening in de laatste jaren van het arbeidzame leven van een

'Vroeger had ik hier mensen voor, maar het is hartstikke leuk'



leidinggevende. Patricia Heerkens (40), oprichter en eigenaar van uitzendbureau Oudstanding, zet uitzendkrachten vanaf 45 jaar aan het werk. Een groot deel van haar bestand is boven de 60 en bestaat uit vervroegde uittreeders en gepensioneerd die van geen ophouden willen weten. Zij kent de statusproblemen van oudere managers en leidinggevendenden uit de praktijk. Binnen een organisatie is een horizontale carrièresprong het best haalbare, zegt ze: 'Alleen als mensen in een ander vakgebied, een andere branche gaan werken, dan maakt een lagere functie niets meer uit.'

Frisse start

Wie als voormalige topfunctionaris in een vreemde omgeving gaat werken maakt een frisse start. De nieuwe collega's hebben geen gedeelde geschiedenis. Ze hebben alleen te maken met een oudere collega die een enorme berg levens- en werkervaring met zich meebrengt. De voormalig topfunctionarissen die gewend waren dagelijks met tassen vol werk naar huis te gaan, genieten gewoon van wat ze doen. Ze ontdekken een nieuwe sociale omgeving, gaan eindelijk als gelijken om met collega's en aan het eind van de dag is het werk klaar.

Natuurlijk is dat niet voor iedereen de oplossing. Elke manager en leidinggevende heeft zijn of haar eigen manier om het einde van de carrière te benaderen. En niet voor iedereen betekent dat naderende einde dat er gas moet worden teruggenomen. Voormalig reisondernemer Rob Koudijs (65) werd door de crisis gedwongen een stapje terug te doen maar staat alweer te trappelen om een nieuw bedrijf te starten. 'Ik heb nog steeds de energie en die behoefte aan adrenaline.'

Ook personeelsfunctionaris Li-Swan Tjen ruilde haar topfunctie uiteindelijk in voor drie banen waarin ze even hard werkt als vroeger, maar in een nieuwe omgeving, met nieuwe kennis, nieuwe ideeën en nieuwe energie. 'Een stapje terug doen zou op alle momenten in je carrière normaal moeten zijn. Bij jonge ouders begint het nu te komen. Als de dertigers van nu tegen de 60 lopen, heeft het probleem van uitgebluste managers zichzelf misschien wel opgelost. Wie één keer een stapje terug doet, kan dat ookeentweedekeer.'



Jan Hoekstra (69) Gepensioneerd directeur van een bedrijf in de defensie-industrie. Werkt nu als privéchauffeur.

'Vroeger werkte ik 24 uur per dag. Die adrenaline had ik gewoon nodig. En ik heb dat ook altijd opgezocht. Daarnaast was ik vrijwilliger in de sportraad. Dat leverde wel eens botsingen op. In het bedrijfsleven ben je gewend opdrachten te geven die vervolgens ook worden uitgevoerd. Maar bij vrijwilligers gebeurt er dan niets.'

'Toen ik met de VUT ging, had ik het wel gehad. Maar het reizen waarvan ik droomde was het ook niet. Nu werk ik als privéchauffeur. Ik heb een tijdje met iemand van een grote verzekeringsmaatschappij rondgereden. Het aardige is dat je toch een band opbouwt. Je raakt betrokken bij wat ze doen. Ik ging zelfs wel eens mee naar presentaties.'

'Een voordeel van een oudere chauffeur is dat je op onze leeftijd weet wanneer je je mond moet houden. Ik zat vroeger zelf ook weleens met zo'n jonkie in de auto. Dan kwam ik uit een zware vergadering en dan begon zo'n joch over zijn privéleven te kletsen. Dat wil je dus niet.'

'Of het onder mijn niveau is? Status? Welnee. Ik vind het heerlijk om te doen. Ik heb in het verleden genoeg stress gehad. Dat was toen leuk, maar dit is ook leuk. Alles gaat gewoon zijn gangetje, en als ik een dag wil overslaan, dan kan dat ook.'

'Ik merk ook dat klanten tevreden zijn. Veel klanten werken liever met ouderen of gepensioneerd. Wij zijn volwassen, representatief. Het is toch anders dan een student achter het stuur hebben.'

**'Ik heb in het verleden
genoeg stress gehad. Dat was
leuk, maar dit is ook leuk'**

