

# 'Met werk dat bij je past, ga je door tot je erbij neervalt'



Annemiek van Kessel  
Foto Najib Nafid

## Twistgesprek Van Henk Müller met Annemiek van Kessel

**Er komen miljoenen ouderen aan die kunnen en moeten (door)werken. Overheid en bedrijfsleven zijn daar niet op voorbereid. Is dat geen ramp?**

**U begeleidt als loopbaanadviseur mensen naar ander werk. U weet hoe ouderen op de arbeidsmarkt liggen. Toch vindt u meedoen een voorrecht. Lachen uw cliënten u niet gewoon uit?**

'Rutger Bregman schrijft in Vonk van 2 maart, in de special over ouderen, terecht dat sommige ouderen opgebrand zijn als ze met pensioen gaan, maar anderen balen als een stekker als ze moeten stoppen. Ik merk in de praktijk dat als mensen werk doen waar ze voldoening uit halen iedereen liever wel dan niet werkt. Als overheid, bedrijven én werknemers zelf op zoek gaan naar wat mensen motiveert, heb je goud in handen.'

**Je kunt die golf oudere werknemers al heel lang zien aankomen. En wat doen bedrijven? Ze serveren die vijftigers af. Lekker motiverend.**

'Waarom er niet is geanticipeerd op die golf snap ik ook niet. Feit is ook dat ik bij allerlei grote en minder grote bedrijven te vaak zie dat ouderen bij boventaligheid als eersten verdwijnen. Op jonkies is niets tegen, maar je spoelt zo kennis en ervaring weg.'

**U heeft een methode ontwikkeld om mensen te laten uitvinden wat ze motiveert, zodat ze lekker lang willen werken.**

'Dat is te veel eer. Anton Philips, kleinzoon van, heeft van 1968 tot 1983 in de directie van Philips gezeten. Hij zat er niet lekker in zijn vel en merkte dat dat voor veel personeel en managers gold. In Amerika bleek een methode ontwikkeld om uit te zoeken wat mensen motiveert. Die heeft hij voor Europa uitgewerkt.

Die methode stelt je in staat je zogeheten 'motivatiepatroon' te ontdekken. Hij merkte dat zijn motivatie er uit bestaat om andere mensen te motiveren, en hij nam ontslag. Hij is sindsdien loopbaanadviseur en werkt nog steeds met plezier. Dinsdag wordt hij 81.

Hij hoort tot de doorwerkers, zij die gemotiveerd bezig zijn en daarom niet willen ophouden met hun werk als ze gepensioneerd worden. Ik heb zijn ervaringen en die van mij - ik begeleid werknemers sinds 1995 - in kaart gebracht.'

**Uw praktijk leert u dat niet veel ouderen zitten te wachten op doorwerken na hun 65ste én u zegt dat langer werken zo leuk is. Knap lastig.**

'Vanzelfsprekend zijn er werknemers die zich hadden voorbereid op een vrij leven na een soms moeizame loopbaan en nu móéten ze weer door. Maar ik heb me wel kapot geërgerd aan het eindeloze gemier over verlies van

allerlei materiële verworvenheden. Stop je energie liever in het benutten van kansen.

Overigens blijkt dat als werknemers iets anders gaan doen, binnen of buiten hun werk, ze dat zonder uitzondering stimuleert. Ook de groep die door moet, kun je motiveren. Maar dan moet het werk wel overeenkomen met hun motivatiepatroon. Dan ga je door tot je erbij neervalt. Ondernemingen en instellingen hadden daar al veel eerder rekening mee moeten houden.'

**Dat hebben ze niet gedaan, dus kiezen werkgevers voor versoepeling van ontslagrecht en verkorte WW. Lozen maar.**

'Je moet het niet zoeken in dat soort maatregelen. Bedrijven en instellingen die midden in een crisis zitten, moeten niet direct hun ervaren mensen eruit gooien. Denk eerder aan arbeidstijdverkorting voor iedereen. Dan behoud je werk en expertise. Je kunt dat soort maatregelen een stap voor zijn, dat is voor iedereen beter.'

**Langer doorwerken juicht u toe. U gunt mensen de vrijheid niet waarvan ze dromen.**

'Ik gun het mensen gelukkig te zijn, en werk kan gelukkig maken. Werk is leuk. Werk kan gelukkig maken. Ook als je ouder wordt. Juist als je ouder wordt. Vrijheid gaat ook vervelen.'

**Maar er is toch ook helemaal geen werk voor al die enorm gemotiveerde mensen.**

'Daarom moeten we dat verdelen, we moeten minder gaan werken en naar een ander type economie toe. Ik ben voor een 'circulaire' economie, waarin producten en grondstoffen maximaal worden hergebruikt. Het werk moet worden herverdeeld. Daarbij past ook

minder werken. En minder inkomsten.'

### **Het bedrijfsleven en de werknemers zien u aankomen.**

'Ja, dat zei mijn eerste baas ook, u snapt niets van het bedrijfsleven. Maar de wereld is veranderd. Het is voorlopig onvermijdelijk dat werk wordt herverdeeld, dat er minder wordt gewerkt als we iedereen aan het werk willen hebben en als we die golf ouderen een plek willen geven op de arbeidsmarkt.

De ervaring leert trouwens dat mensen die met minder toe moeten, daar uiteindelijk niet ongelukkiger van worden. Maar laten we niet te somber zijn: vergeet niet dat de meeste mensen hun werk wél leuk vinden.'

Annemiek van Kessel leidt een adviesbureau voor personeelszaken. Ze is in 1955 in Enschede geboren en studeerde Sociale Wetenschappen in Amsterdam. Met Anton Philips schreef ze 'De kracht van motivatie', een methode om uit te vinden welk werk bij iemand past.

Henk Müller is opiniëredacteur van de Volkskrant