

# De weg van oudere werknemers

*Een kwalitatief onderzoek naar de rol van oudere werknemers en hun duurzame inzetbaarheid*



## **Miriam Waalewijn**

*Organisatie, Verandering & Management; Universiteit Utrecht*

Studentnummer: 3657175

E: [miriamwaalewijn@gmail.com](mailto:miriamwaalewijn@gmail.com)

T: 0649884772

Scriptiebegeleider: Kim Loyens

Tweede lezer: Jeroen Vermeulen

Stage-instelling: de Baak

Stagebegeleider: Christine Ruiten-Plempers

In samenwerking met: Stichting PCOK/PCS Leiden; Waterschap Brabantse Delta

**Datum:** 4 juli 2014

**Sleutelbegrippen:** oudere werknemers, duurzame inzetbaarheid, ontwikkeling, managers



**Universiteit Utrecht**





## Samenvatting

Hoe zijn oudere werknemers duurzaam inzetbaar? Het is een actueel onderwerp, mede door de vergrijzing en verhoging van de Algemene Ouderdomswet (AOW) leeftijd. Binnen 3 basisscholen van stichting PCOK/PCS Leiden, Waterschap Brabantse Delta en de Baak is onderzoek gedaan naar de betekenisgeving van managers en oudere werknemers over dit onderwerp. De groep oudere werknemers is heel divers. Managers en oudere werknemers vinden het lastig om hier een definitie van te geven. Er zijn grote verschillen tussen fysieke, cognitieve mogelijkheden per persoon, maar ook zijn er verschillen in de motivatie tussen oudere werknemers. Vanuit de theoretische concepten en de interviews kwam naar voren dat duurzame inzetbaarheid gaat over het “kunnen”, “willen” en “mogen” werken van oudere werknemers. Verschillende oudere werknemers gaven aan dat ze hier een dialoog over willen in de organisatie, over wat oudere werknemers kunnen bijdragen. Die aandacht is er nu niet expliciet. De oudere werknemer is eindverantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling in duurzame inzetbaarheid, maar managers zijn hierin ondersteunend. Het onderzoek wordt afgesloten met aanbevelingen en praktische adviezen om met dit thema aan de slag te gaan.



## Inhoudsopgave

	<b>Voorwoord</b>	<b>7</b>
<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>8</b>
	1.1 Probleemstelling.....	8
	1.2 Doelstelling.....	9
	1.3 Vraagstelling.....	10
	1.4 Leeswijzer.....	10
<b>2.</b>	<b>Conceptueel kader</b>	<b>11</b>
	2.1 Perspectief.....	11
	2.2 Oudere werknemer.....	12
	2.3 Duurzame inzetbaarheid.....	13
	2.3.1 Definitie.....	13
	2.3.2 Vormen van duurzame inzetbaarheid.....	13
	2.3.3 Ontwikkeling.....	15
	2.4 Verantwoordelijkheid.....	16
	2.4.1 Rol van de manager.....	16
	2.4.2 Rol oudere werknemer.....	17
	2.5 Samenvattend.....	17
<b>3.</b>	<b>Methoden</b>	<b>18</b>
	3.1 Strategie.....	18
	3.2 Dataverzameling.....	18
	3.3 Onderzoeksorganisaties.....	19
	3.3.1 Stichting PCOK/PCS Leiden.....	20
	3.3.2 Waterschap Brabantse Delta (WBD).....	20
	3.3.3 De Baak.....	21
	3.3.4 DUINcollectief, CLR, Workbooster, Qidos en 50+ carrière.....	21
	3.4 Analysemethoden.....	21
	3.5 Kwaliteitscriteria.....	22
	3.6 Samenvattend.....	23
<b>4.</b>	<b>Resultaten</b>	<b>24</b>
	4.1 Oudere werknemer.....	24
	4.1.1 Definitie.....	24
	4.1.2 Ervaring van leeftijd.....	25
	4.1.3 Kenmerken oudere werknemers.....	26
	4.1.4 Verschillende generaties.....	27
	4.2 Duurzame inzetbaarheid.....	28
	4.2.1 Definitie.....	28
	4.2.2 Kunnen.....	29
	4.2.3 Willen.....	30
	4.2.4 Mogen.....	32
	4.2.5 Ontwikkeling.....	33
	Beeld van de toekomst.....	33
	Vorm van ontwikkeling.....	34

Weerhouden van ontwikkeling.....	36
4.3 Verantwoordelijkheid.....	37
4.3.1. Rol manager.....	37
4.3.2. Rol oudere werknemer.....	39
4.4 Samenvattend.....	40
<b>5. Conclusie</b> .....	<b>41</b>
5.1 Beantwoording hoofdvraag.....	41
5.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	43
5.3 Advies voor organisaties.....	43
5.4 Tot slot.....	44
<b>Literatuurlijst</b> .....	<b>45</b>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>48</b>
Bijlage 1. Theoretische “mind-map” .....	49
Bijlage 2. Topiclijsten.....	50
Bijlage 3. Overzicht interviews.....	52
Bijlage 4. Organogram Waterschap Brabantse Delta.....	53
Bijlage 5. Codeboom.....	54

## Voorwoord

De tijd vliegt voorbij. Nog geen jaar geleden begon ik aan mijn master Organisatie, Verandering & Management, waar dit het eindproduct van is: een scriptie over oudere werknemers in organisaties en hun duurzame inzetbaarheid. Een scriptie waarbij theorie en praktijk met elkaar verweven is.

Elke dag wordt iedereen een dag ouder. Tijdens het schrijven van een scriptie ben ik zelf ook ouder geworden, heb ik veel geleerd, waren er leuke ervaringen, maar was het soms ook lastig. Het thema oudere werknemers is ontzettend actueel. Veel mensen buigen hun hoofd over dit thema, waardoor er al veel over is geschreven. Toch lijkt het voor organisaties lastig om in de praktijk vorm te geven aan dit thema. Met het schrijven van deze scriptie ben ik op zoek gegaan om vanuit de veelheid van informatie, literatuur en data een congruent stuk te schrijven.

Via deze weg wil ik mensen bedanken die me hebben ondersteund tijdens het schrijven van mijn scriptie. Allereerst mijn scriptiebegeleider Kim Loyens, van de Universiteit Utrecht, die op een betrokken manier meedacht in het scriptieproces en kritische vragen stelde wat mij scherp hield. Ten tweede wil ik mijn collega's bij de Baak bedanken. Tijdens mijn stage bij de Baak heb ik veel mogen leren en proeven van hoe de Baak werkt en hoe zij met ontwikkeling van oudere werknemers bezig zijn. Een inspirerende omgeving met ontzettend veel vriendelijke collega's. Christine de Ruiter-Plempier, mijn stagebegeleider bij de Baak heeft me geholpen om me bij de Baak thuis te voelen. Gesprekken met David-Jan van Stolk, een expert op het gebied van oudere werknemers, hebben me veel gebracht. Het zicht op de bossen vanaf mijn plek op het Landgoed de Horst van de Baak in Driebergen was fantastisch! Ten derde hebben gesprekken met studiegenoten, familie en vrienden me geholpen tijdens het schrijven van mijn scriptie. Mijn beide ouders vallen ook in de categorie "oudere werknemer", waardoor de onderzoeksgroep van mijn scriptie een stuk dichterbij komt. Zij hebben daardoor weer een andere kijk op dit thema, wat verfrissend was voor mij. Dank hiervoor!

En nu is het zo ver: mijn scriptie is af. Het thema is niet af, want er kan nog veel meer worden onderzocht en worden toegepast in organisaties als het gaat om oudere werknemers. Maar ik hoop via deze manier een bijdrage te leveren aan het debat omtrent oudere werknemers in organisaties en hun duurzame inzetbaarheid.

Veel leesplezier! Mocht u nog vragen of opmerkingen hebben naar aanleiding van deze scriptie, schroom dan niet om contact met mij op te nemen.

*Miriam Waalewijn*

Utrecht, juli 2014

## 1. Inleiding

Verlangend naar het pensioen of nog in de bloei van het leven? Oud zijn ze zeker niet. Vol energie, motivatie en drive de toekomst tegemoet. Spannend, maar ook leuk. Ieder op zijn eigen manier in een andere context. Nog hard aan de slag of toch liever weg met de caravan?

Het onderwerp oudere werknemers is actueel binnen veel organisaties. Zijn oudere werknemers het grijze goud van organisaties? In het Regeerakkoord van 2012 is opgenomen dat stapsgewijs de Algemene Ouderdomswet (AOW) leeftijd wordt verhoogd, waardoor de pensioenleeftijd uiteindelijk op 67 jaar komt (Regeerakkoord, 2012:5). Werknemers moeten langer doorwerken. Er kan gesproken worden over een dubbele vergrijzing op de werkvloer (De Lange & Van Der Heijden, 2013:258). Enerzijds treden werknemers niet meer vervroegd uit, zoals bij de Vervroegde Uittreding (VUT), anderzijds werken werknemers langer door. Door de stijging van de pensioengerechtigde leeftijd zal de deelname van oudere werknemers op de arbeidsmarkt verder toenemen (CPB, 2014). Uit de tabel van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2014) blijkt dat de arbeidsparticipatie van de groep 55+-ers in tien jaar tijd van 37.4% naar 55.4% gegaan.

**Tabel 1. Percentages van de netto-arbeidsparticipatie (CBS, 2014)**

	2003	2013
15-25 jaar	42.1	38.0
25-35 jaar	79.8	78.8
35-45 jaar	77.4	79.7
45-55 jaar	72.4	77.2
55-65 jaar	37.4	55.4
Gemiddeld	63.9	66.5

### 1.1 Probleemstelling

Door deze grote verandering staat de rol van oudere werknemers hoog op de agenda van de overheid en vele bedrijven. Hoe houden de oudere werknemers het vol? Duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers is hierbij een belangrijk thema. “Vanwege toenemend belang van deelname van ouderen op de arbeidsmarkt en vanwege de toenemende gezondheidsrisico’s en ondersteuningsbehoefte is duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer een belangrijk onderwerp” (Klink et al., 2011:342). Oudere medewerkers moeten niet alleen nu, maar ook in de toekomst inzetbaar blijven. “Ondanks het feit dat de bevolkingsvergrijzing al redelijk ver voortgeschreden is, is het ontluisterend om te zien dat bedrijven de vergrijzing van hun organisaties niet vertalen in daden” (Van Dalen & Henkens in De Lange & Van Der Heijden, 2013:124). Vergrijzing in organisaties wordt steeds zichtbaarder en actueler, waarbij organisaties nadenken over deze groter wordende groep werknemers.

De situatie van een oudere werknemer is de laatste jaren drastisch gewijzigd. Dacht een medewerker een aantal jaren geleden dat hij op zijn 55<sup>ste</sup> kon gaan afbouwen met zijn loopbaan, is hier door de economische omstandigheden en de verhoging van de AOW leeftijd geen sprake meer van. Hattink, Hattink en Bovenberg (2013) beschrijven de paradox waar veel 50-plussers zich in bevinden: ze voelen zich nog jong, maar worden door de arbeidsmarkt al afgeschreven. Oudere werknemers hebben vaak veel specifieke ervaring in de organisatie. De veelheid aan ervaringen neemt toe naarmate de werknemer ouder wordt, maar de diversiteit van ervaringen neemt af (Thijssen, Van



Der Heijden & Rocco, 2008). Hierdoor kan eenzijdigheid in het werk optreden en zijn medewerkers minder uitgedaagd. Medewerkers die een diversiteit aan ervaringen hebben, die hebben meer mogelijkheden in de toekomst. Een juiste “mind-set” en gedragingen omtrent “lifelong learning”, flexibiliteit, mobiliteit, zelfbewustzijn, netwerken en carrière planning dragen bij aan de inzetbaarheid van medewerkers (Clarke, 2009:23).

De uitdaging is dus dat oudere werknemers blijven ontwikkelen en leren. Toch lijkt het voor organisaties lastig om hun ideeën te vertalen naar concrete acties (Van Dalen & Henkens in De Lange & Van Der Heijden, 2013). Dit probleem, dat het lastig is voor organisaties om actie te ondernemen als het gaat om oudere werknemers, wordt in deze scriptie onderzocht. In onderzoek naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers wordt vaak gekeken naar systemen en technieken, zoals het “knowledge management system” (Argote, 2013:45) of dimensies van leren in organisaties wat gemeten kan worden door “Dimensions of the Learning Organization Questionnaire” (DLOQ) (Marsick & Watkins, 2003). Onderzoek wordt gedaan naar methoden om medewerkers met veel kennis aan te trekken en blijvend te motiveren (Horwitz, Heng & Quazi, 2003). De focus is hierbij op het ontwikkelen van HR technieken. Met dit onderzoek gaat het niet om HR technieken, maar om de beleving en betekenis die er wordt gegeven aan oudere werknemers en hun duurzame inzetbaarheid. Veel organisaties voorzien namelijk problemen in de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers, maar zijn zoekende in het beleid en de aanpak van deze doelgroep (AWVN, 2012). Dit maakt dit onderzoek ook praktisch gezien interessant en relevant. Hierbij worden verschillende belevingen en ideeën onderzocht. Niet alleen de beleving van de oudere werknemer zelf onderzocht, maar er wordt ook gekeken naar de betekenisgeving van managers over oudere werknemers. Managers hebben namelijk grote invloed op werknemers en kunnen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. “Line managers and organizations make a difference when it comes to older workers continuing to participate in the labour market.” (Leisink & Knies, 2011:1902). Managers kunnen het verschil maken als het gaat over het blijven werken van oudere medewerkers.

## **1.2 Doelstelling**

Het doel van dit onderzoek is om met behulp van kwalitatief onderzoek meer zicht te krijgen op de beelden en percepties van oudere werknemers in organisaties en hun ontwikkeling daarbij. Hoe zien managers dit voor zich en hoe ziet deze doelgroep het zelf? Dit onderzoek geeft meer inzicht in de beleving en perceptie betreffende ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers binnen kleinschalige organisaties. De focus van het onderzoek is midden- en kleinbedrijf (MKB), omdat het binnen een kleinere organisatie lastiger is om vorm te geven aan duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers (Brouwer, Lange & Mei, 2012). Dit maakt het interessant om te onderzoeken hoe dit thema concreet gemaakt wordt binnen deze organisaties.

Naast een aanvulling op wetenschappelijk onderzoek bevat deze scriptie ook praktische aanbevelingen. Hierdoor wordt gepoogd om bij te dragen aan het maatschappelijk debat en organisaties verder te helpen in het exploreren en verfijnen van hun aandacht voor oudere werknemers. Veel organisaties zijn hier namelijk zoekende in (AWVN, 2012). In de conclusie zijn ook concrete aanbevelingen opgenomen.

Als onderzoeker vind ik het een interessant vraagstuk om meer te weten te komen over het vraagstuk omtrent oudere werknemers. Hoe blijven oudere werknemers nog steeds enthousiast voor hun werk, maar zijn ze ook in staat om het uit te voeren? Door dit onderzoek heb ik meer inzicht gekregen in dit vraagstuk en heb ik mijn opgedane kennis vanuit mijn studie kunnen toepassen. De

scriptie is het eindresultaat van mijn master Organisaties, Verandering & Management aan de Universiteit Utrecht.

### **1.3 Vraagstelling**

De onderzoeksvraag die met deze scriptie onderzocht is:

*Welke betekenis geven managers aan de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers bij stichting PCOK/PCS Leiden, Waterschap Brabantse Delta en de Baak en welke betekenis geven deze werknemers hier zelf aan?*

De volgende deelvragen zijn hierbij gesteld:

- Wat is de perceptie van managers en oudere werknemers van het begrip “oudere werknemers”?
- Wat verstaan managers en oudere werknemers onder duurzame inzetbaarheid en de ontwikkeling daarvan?
- Wat is volgens managers en oudere werknemers hun rol en de rol van de ander in de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers?

Met managers worden medewerkers in organisaties bedoeld die leiding geven aan werknemers. In dit onderzoek wordt ook de term leidinggevende hiervoor gebruikt, waarmee hetzelfde wordt bedoeld. Duurzame inzetbaarheid is een vaak gebruikt en breed begrip, maar in dit onderzoek wordt duurzame inzetbaarheid gedefinieerd als het blijven leren en ontwikkelen om duurzaam inzetbaar te zijn (Lange & van der Heijden, 2013). Oudere werknemers worden in verschillende onderzoeken anders gedefinieerd (zie o.a. Ybema, Geuskens & Hengel, 2009; De Lange et al., 2005; Chan & Stevens, 2001; Leisink & Knies, 2011). In dit onderzoek wordt er gekozen om naar het segment oudere werknemers te kijken die in de laatste fase van hun arbeidsleven zijn. Deze begrippen worden verder toegelicht in het conceptueel kader.

Dit onderzoek is gedaan in samenwerking met de Baak. De Baak is een organisatie die al sinds 1948 ervaring heeft in trainen en ontwikkelen van leidinggevendenden, werknemers en ondernemers in diverse werkvelden. Hierbij richt de Baak zich op de “human-side of enterprise” (De Baak, 2014). De Baak is een stichting en wil naast het trainen en ontwikkelen van mensen, ook een bijdrage leveren aan het maatschappelijk debat omtrent actuele thema’s, zoals duurzame inzetbaarheid. Naast dat de onderzoeksvraag binnen de Baak is onderzocht, zijn er ook interviews gehouden binnen het onderwijs en een waterschap. Deze organisaties bevinden zich in het netwerk van de Baak. Waterschap Brabantse Delta en drie verschillende scholen binnen het verband van de Stichting PCOK en PCS Leiden hebben deelgenomen aan het onderzoek.

### **1.4 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 worden de verschillende theoretische concepten behandeld. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de methoden die gebruikt zijn in dit onderzoek. In hoofdstuk 4 worden de resultaten weergegeven en in relatie gebracht met de literatuur. Hoofdstuk 5 bevat de conclusie, waarin het onderzoek beknopt wordt weergegeven. Hier zijn ook de aanbevelingen opgenomen.

## 2. Conceptueel kader

In dit hoofdstuk worden de verschillende concepten met betrekking tot oudere werknemers en hun ontwikkeling in duurzame inzetbaarheid beschreven. Deze verschillende concepten zijn nauw met elkaar verweven. Als eerste zal het perspectief van dit onderzoek worden beschreven. Er zijn namelijk verschillende benaderingen om naar een organisatie te kijken en dus ook verschillende benaderingen waaruit onderzoek gedaan kan worden. Ten tweede wordt het concept leeftijd toegelicht en onderbouwd. Hier wordt ingegaan op het definitievraagstuk omtrent leeftijd van oudere werknemers. Ten derde beschrijf ik het begrip duurzame inzetbaarheid. Hier worden verschillende vormen van duurzame inzetbaarheid besproken. Daarnaast zal ook worden ingegaan op ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Tot slot zal ik ingegaan op het begrip verantwoordelijkheid, waarbij de rol van managers en oudere werknemers in ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid aan bod komt. Hier wordt de verantwoordelijkheid van ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid besproken.

### 2.1 Perspectief

Voordat er inhoudelijk op de verschillende concepten wordt ingegaan is het zinvol om stil te staan bij de theoretische benadering van dit onderzoek. Er zijn namelijk verschillende perspectieven om naar een organisatie te kijken (Grieves, 2010). Deze perspectieven zijn een lens waardoor gekeken kan worden naar een organisatie. Het is een stuk gereedschap om de organisatie te analyseren. Grieves (2010) maakt onderscheid tussen vier perspectieven. Het *“Structural-Functional”* perspectief ziet een organisatie als een structuur en systeem met verschillende functies. Het *“Multiple Constituencies”* perspectief gaat over verschillende groepen binnen een organisatie met hun eigen belangen. Het *“Organizational Development”* perspectief zoomt in op de medewerkers in een organisatie. Het *“Critical Perspective”* benadrukt de complexiteit van organisaties. Bolman & Deal (2008) benoemen ook vier verschillende perspectieven om naar een organisatie te kijken. Als eerste wordt het *“Structural Frame”* benoemt, wat vergeleken kan worden met een fabriek, waar rationele processen, formaliteit en structuren kenmerkend zijn. Ten tweede benoemen Bolman & Deal (2008) het *“Human Resource Frame”*, waar een organisatie vergeleken kan worden met een familie waarbinnen relaties belangrijk zijn. Ten derde wordt het *“Political Frame”* onderscheiden. Binnen deze visie wordt een organisatie gezien als een politieke arena, waarin strijd is tussen verschillende belangen. Tot slot beschrijven Bolman en Deal (2008) het *“Symbolic Frame”*. Hier kan een organisatie vergeleken worden met een theater of tempel, waarbij symbolen, rituelen en gewoontes belangrijk zijn en veel invloed hebben. De bovengenoemde auteurs noemen beide verschillende perspectieven om naar een organisatie te kijken, waarin veel overeenkomt. De termen *“Organizational Development”* en *“Human Resources”* lijken verschillend, maar de beschrijving komt overeen. De focus bij ligt binnen de organisatie namelijk op de medewerkers in de organisatie. Het *“Political Frame”* en *“Multiple Constituencies”* perspectief benoemen beide de spanning tussen verschillende actoren, waarbij men verschillende belangen heeft.

In dit onderzoek worden verschillende percepties van managers en oudere werknemers onderzocht. Dit sluit aan bij de scope van het *“Multiple Constituencies”* perspectief en *“Political Frame”*. Anderzijds gaat dit onderzoek over de vraag van oudere werknemers in de organisatie en hun duurzame inzetbaarheid. Hierbij staan de medewerkers in de organisatie centraal. Dit sluit aan bij het *“Organizational Development”* perspectief en *“Human Resource Frame”*, waar de focus ligt op

medewerkers. In dit onderzoek zullen dus enerzijds verschillende percepties en ideeën worden onderzocht, waarbij aandacht is voor de medewerker in de organisatie.

## 2.2 Oudere werknemer

Leeftijd is een breed begrip, want wanneer ben je een oudere werknemer? Er kunnen verschillende leeftijden worden onderscheiden voor medewerkers: chronologische leeftijd, organisatieleeftijd, leefsituatie, psychosociale leeftijd en functionele leeftijd (Brouwer, Lange & Mei, 2012:6). De chronologische leeftijd gaat over het ouder worden in het algemeen, wat door de organisatieleeftijd geconcretiseerd wordt. Bij organisatieleeftijd gaat het om de werkprestaties en het functioneren van een oudere werknemer. Dit speelt vooral bij fysieke beroepen, want in kennisberoepen hebben de fysieke competenties van oudere werknemers weinig invloed (Brouwer, Lange & Mei; 2012). De leefsituatie verwijst naar de privé situatie waarin een medewerker zich bevindt, naar een bepaald punt in de levensloop. Psychosociale leeftijd gaat over de perceptie van de medewerker en zijn omgeving van zijn leeftijd. Functionele leeftijd betreft de fysieke en cognitieve leeftijd van een medewerker. Het begrip leeftijd kan dus op verschillende manieren beschreven worden. Daarnaast is ervaring is een kenmerk van oudere werknemers (Brouwer, Lange & Mei, 2012). Ervaring hoeft niet per definitie door leeftijd te komen. Drucker (1989) introduceert namelijk het begrip “knowledge worker”. Hierbij wordt gerefereerd aan een medewerker die veel kennis en ervaring bezit. Er zijn dus verschillende vormen van leeftijd te onderscheiden, waarbij het soms gaat om de fysieke leeftijd, maar ook om de leefsituatie en psychosociale leeftijd. Tegelijkertijd kan ervaring ook los gezien worden van leeftijd. Dat het lastig is om een exacte definitie te geven van oudere werknemers blijkt ook uit de verscheidenheid van definities in onderzoeken over oudere werknemers. In het onderzoek van Ybema et al. (2009) wordt een arbitraire keuze gemaakt om de oudere werknemer te definiëren als een 45+er. Dit is gedaan op basis van het World Health Organization (WHO), die in 1993 heeft besloten dat een 45+er een oudere werknemer is. Vanaf 45 is er namelijk sprake van afname in functionele en fysieke capaciteiten. In een ander onderzoek over oudere werknemers worden medewerkers van 50+ (De Lange et al., 2005) of 55+ onderzocht (Chan & Stevens, 2001; Leisink & Knies, 2011). De groep van oudere werknemers is een hele diverse en heterogene groep (Brouwer, Lange & Mei, 2012). Vanuit wetenschappelijke literatuur valt dus geen duidelijke keuze te maken voor een bepaalde definitie van leeftijd. Voor dit onderzoek wordt daarom gekozen om geen duidelijke keuze te maken voor een bepaalde leeftijdsgroep, maar om oudere werknemers in hun laatste fase van hun arbeidsleven binnen de organisatie te betrekken bij het onderzoek. Hierdoor wordt aangesloten bij het beeld dat respondenten hebben van oudere werknemers. In het volgende hoofdstuk zal beschreven worden hoe respondenten uiteindelijk zijn gedefinieerd.

Ondanks dat het lastig is om de groep oudere werknemers te definiëren, worden er verschillende “push” en “pull” factoren van oudere werknemers beschreven (Shultz et al. 1998 in Cedefop, 2010:32). Enerzijds is er een negatieve perceptie van de mogelijkheden van ouderen en de hoge kosten die er bij komen kijken om oudere werknemers in dienst te hebben. Anderzijds willen organisaties ouderen behouden omwille van hun expertise en aanzien. De positie van oudere werknemers in organisaties is erg zwak en ze kunnen dan ook wel wat ondersteuning van hun zwakke positie gebruiken (Ridder in De Lange & Van Der Heijden, 2013:92). Deze zwakke positie houdt in dat oudere werknemers minder mogelijkheden hebben op de arbeidsmarkt en minder kansen krijgen om te ontwikkelen. De Lange et al. (2005) laten in hun artikel over werk en motivatie zien dat leren voor medewerkers van alle leeftijdsgroepen van belang is. “Het ontwerpen van een uitdagende

werkomgeving blijkt voor alle leeftijdsgroepen even belangrijk in het ontwikkelen van de motivatie om te leren” (De Lange et al. 2013:309). Zij benadrukken dat alle medewerkers moeten blijven leren en ontwikkelen op het werk, maar dat voor oudere medewerkers hier vaak minder aandacht voor is. Samengevat zijn er voor organisaties verschillende factoren waarom een oudere werknemer wel of juist niet in dienst moet blijven. De positie van oudere werknemers is hierbij zwak en kan wel wat ondersteuning gebruiken. Hierbij is ontwikkeling van belang, dit moet namelijk in alle leeftijdsgroepen plaats vinden.

Het is goed om te benoemen dat het doel van dit onderzoek niet is om stigmatiserend te zijn door oudere werknemers een sticker op te plakken. Veel beelden en associaties over oudere medewerkers zijn ook grotendeels onterecht (Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011). Dit onderzoek gaat niet over vooroordelen en stigma's, maar er wordt gekeken naar wat het begrip 'oudere werknemer' en 'duurzame inzetbaarheid' betekent voor managers en oudere werknemers.

### **2.3 Duurzame inzetbaarheid**

In deze paragraaf wordt het begrip duurzame inzetbaarheid toegelicht. Als eerste komen verschillende definities van duurzame inzetbaarheid aan bod. Daarna worden verschillende vormen van duurzame inzetbaarheid besproken. Tot slot zal er worden ingegaan op de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid.

#### **2.3.1 Definitie**

Hillage en Pollard (1998:2) definiëren inzetbaarheid als “the capability of getting and keeping fulfilling work”. Zij beschrijven dat werknemers het werk moeten kunnen blijven uitvoeren. Thijssen, Van Der Heijden en Rocco (2008:2) beschrijven inzetbaarheid als “employability where employers provide interesting jobs and opportunities to develop skills for a mobile career.” Zij benadrukken dat werkgevers een interessante werkomgeving moeten creëren, waarbij er ruimte moet zijn voor ontwikkeling. Dit gaat verder dan het kunnen blijven uitvoeren van het werk zoals Hillage en Pollard (1998) dat beschrijven. Om duurzaam inzetbaar te zijn is het van belang om te blijven leren en te ontwikkelen. “Hoe meer men een leven lang leert, hoe groter de duurzame inzetbaarheid” (Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011:357). Ontwikkeling lijkt dus een belangrijk onderdeel te zijn van duurzame inzetbaarheid. Schaufeli (2011:3) definieert duurzame inzetbaarheid als “medewerkers die doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.” Schaufeli (2011) benadrukt bij deze definitie de mogelijkheden die oudere werknemers moeten krijgen om te kunnen blijven werken en te functioneren binnen een werkcontext. In de verschillende definities van Hillage en Pollard (1998), Thijssen, van der Heijden en Rocco (2008), Vuuren, Caniels en Semeijn (2011) en Schaufeli (2011) worden verschillende kenmerken benoemd. Het gaat hier over het kunnen werken en de vaardigheden van een werknemer die hierbij nodig zijn. Het gaat hierbij om het in staat zijn om te blijven werken, nu en in de toekomst, door middel van ontwikkeling.

#### **2.3.2 Vormen van duurzame inzetbaarheid**

Zoals hierboven beschreven staat bestaat duurzame inzetbaarheid uit verschillende facetten. Er zijn drie grote verschillen te onderscheiden in inzetbaarheid van de medewerker: namelijk de

vaardigheden van een persoon, de persoonskenmerken en het netwerk waarin een persoon zich bevindt (Thijssen et al., 2008). Met vaardigheden van een persoon gaat het over de vaardigheden die een medewerker beschikt om zijn taak in de huidige situatie uit te voeren. Bij de persoonskenmerken van duurzame inzetbaarheid spelen persoonlijke factoren een rol, zoals competenties. “These competencies determine the opportunities for exploitation and widening of the current employability radius” (Thijssen et al., 2008:9). Deze competenties kunnen de duurzame inzetbaarheid versterken, maar ook afzwakken. De laatste en tevens ook de breedste benadering van duurzame inzetbaarheid betreft het netwerk en de context waarbinnen een werknemer zich bevindt. Het betreft “all kinds of factors that influence the future labour situation of workers (Thijssen et al., 2008:10). Hierbij is het netwerk en de context waarbinnen een werknemer zich bevindt van belang. McQuaid en Lindsay (2005) maken het onderscheid tussen een individuele en holistische benadering van inzetbaarheid. Bij de individuele benadering wordt alleen naar de individu gekeken en bij de holistische benadering wordt de individu in de context van de arbeidsmarkt gezien. McQuaid en Lindsay (2005) hebben een eigen model ontwikkeld om het holistische model van duurzame inzetbaarheid te definiëren. Hier worden verschillende factoren omschreven die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid, namelijk: individuele factoren (vaardigheden, competenties, demografisch, gezondheid), persoonlijke factoren (privé situatie, context, beschikbaarheid van bronnen) en omgevingsfactoren (arbeidsmarkt, economie, beleid). De verschillende indelingen van duurzame inzetbaarheid die gemaakt zijn door Thijssen et al. (2008) en McQuaid en Lindsay (2005) hebben duidelijke overeenkomsten. Zo beschrijven ze allebei de verschillende niveaus van duurzame inzetbaarheid wat betreft vaardigheden van een persoon, persoonlijke factoren en de context of omgevingsfactoren waarbinnen iemand zich bevindt.

Zoals hiervoor beschreven benoemen Thijssen et al. (2008) en McQuaid en Lindsay (2005) dat duurzame inzetbaarheid op verschillende vlakken van belang is. Dit sluit aan bij het AMO-model vanuit de HRM literatuur, wat gaat over het kunnen, willen en mogen blijven werken (Boselie, 2010). Het AMO-model gaat over “employee ability, employee motivation and employee opportunity to participate (Boselie, 2010:46). Als eerste moeten medewerkers de “ability” hebben om te kunnen werken. Men moet de vaardigheden onder de knie hebben om het werk uit te voeren. Daarnaast is “motivation” voor het werk van belang. Een werknemer moet motivatie hebben om het werk uit te voeren. Tot slot moet de “opportunity” worden gegeven om aan de slag te gaan. Een werknemer moet de kans krijgen om aan de slag te gaan. Deze verschillende factoren van het AMO-model lijken aan te sluiten bij de verschillende vormen van duurzame inzetbaarheid wat besproken is door Thijssen et al. (2008) en McQuaid en Lindsay (2005). Hierbij komen de vaardigheden, persoonskenmerken en de context aan de orde.

In lijn met de verschillende vormen van duurzame inzetbaarheid en het AMO-model ligt het “capability” concept van Sen (1993). Dit concept verwijst namelijk zowel naar het kunnen als het in de gelegenheid worden gesteld om dit tot uitvoer te brengen (Sen, 1993; Klink et al., 2011; Schaufeli, 2011). Klink et al. (2011) linken in hun artikel het “capability” concept met duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers. “De crux en de complexiteit bij “capability” zit dus in het ‘kunnen’, dat zowel verwijst naar in staat zijn als naar ‘mogelijkheden hebben’ en ‘in staat gesteld worden’” (Klink et al., 2011:346). Binnen dit concept wordt de autonomie van een werknemer benadrukt, waarbij de werknemer de vrijheid heeft om eigen doelen te formuleren.

Samengevat kan gesteld worden vanuit de literatuur dat duurzame inzetbaarheid op verschillende niveaus speelt. Als eerste speelt dit op het niveau van “ability” en de vaardigheden van

de werknemer, het kunnen uitvoeren van het werk. Ten tweede gaat het om de persoonlijke factoren en de motivatie om het werk uit te voeren. Tot slot moet de omgeving ook kansen geven aan de werknemer om aan de slag te gaan. Voor dit onderzoek is het interessant om te ontdekken aan welke vorm van duurzame inzetbaarheid het meest waarde wordt gehecht door managers en oudere werknemers. Dit zal per persoon verschillen, maar het is daarom belangrijk om deze verschillen te herkennen en te ontdekken. "It is important to recognise that employability implicitly assumes specific types of demand that may vary across space, time and employers" (McQuaid & Lindsay, 2005:214). De betekenis en invulling van duurzame inzetbaarheid kan dus verschillend zijn.

### **2.3.3 Ontwikkeling**

Zoals de definitie van duurzame inzetbaarheid al aangaf: ontwikkeling speelt een belangrijke rol bij duurzame inzetbaarheid. Binnen dit onderzoek wordt ook onderzoek gedaan naar hoe medewerkers bezig zijn met ontwikkeling om duurzaam inzetbaar te zijn. Leren dat gebeurt het hele leven (Bohlinger & van Loo, 2010:23). In de inleiding is omschreven dat de veelheid aan ervaringen toeneemt naarmate de werknemer ouder wordt, maar dat de diversiteit van ervaringen afneemt (Thijssen, Van Der Heijden & Rocco, 2008). Een oudere werknemer krijgt steeds meer specifieke kennis, terwijl de scope en breedte van ervaringen afneemt. Ontwikkeling en leren is hierbij dus van belang.

De Europese commissie beschrijft drie vormen van leren: formeel leren, informeel leren op het werk en informeel leren in het dagelijks leven (Bohlinger & van Loo, 2010:29). "Employees who see work and learning as two completely separate processes and failed to see learning as an integral part of work, are far less willing to engage in learning processes in the work context" (Cedefop, 2010:36). De organisatiecontext heeft invloed op de ontwikkeling en het leren in organisaties (Garavan, 1997). Hij suggereert dat er een relatie is tussen "the elements of culture and learning activities within the organization systems which support the learning organization" (Garavan, 1997:26). Een cultuur van veiligheid en vrijheid van expressie blijkt nodig om te leren. "When members feel psychologically safe and free to express their ideas, organizations are more likely to learn from experience than when members do not feel safe" (Argote, 2013:41). Argote en Miron-Spektor (2011) beschrijven verschillende organisatiecontexten waar leren in plaats vindt. De actieve context staat voor de basis elementen van de organisatie, leden, tools, interactie met de taak van de organisatie. De latente context betreft de medewerkers van de organisaties, welke middelen zij hebben en op welke manier ze die uitdragen. "The latent context affect the active context through which learning occurs" (Argote, 2013:34).

De planning voor ontwikkeling van inzetbaarheid verschilt ook per organisatie. Thijssen en Rocco (2010:15) maken het onderscheid tussen lange en korte termijn oplossingen en tussen wel of geen acceptatie van inzetbaarheid van medewerker. Het laat zien dat "companies propose different time lines within which they would like to see solutions for the limited employability of older employees". Voor het onderzoek is het interessant om meer zicht te krijgen op de beelden die er zijn van ontwikkeling en leren van oudere werknemers in de organisatie. Stimuleert de organisatiecultuur ontwikkeling van oudere werknemers? Is er ruimte en vrijheid? Binnen welke context van een organisatie vindt ontwikkeling plaats?

Ontwikkeling heeft te maken met het beeld dat heerst over de toekomst van oudere werknemers. Clarke (2009) beschrijft in haar artikel de traditionele loopbaan, waarbij medewerkers opklimmen in de hiërarchie als ze ouder worden. Door de veranderingen in de samenleving is deze



traditionele loopbaan veranderd en veel flexibeler is geworden. Toch blijkt dat ondanks grote veranderingen in organisaties en carrières dat “some individuals have remained locked in a traditional career mindset” (Clarke, 2009:23). In de traditionele carrière is de focus op bestaande rollen en het in stand houden van de carrière, zonder zich voor te bereiden op de toekomst en te (blijven) ontwikkelen. Baruch (2006) maakt een onderscheid tussen een traditionele en meervoudige carrière. Hierbij is de meervoudige carrière veel flexibeler. Bij een traditionele carrière wordt op een logische wijze doorgegroeiwd in de organisatie waarbij kansen worden gegeven aan de werknemer. In een meervoudige carrière zijn er meer mogelijkheden, waarbij men zijn eigen plan kan trekken (Baruch, 2006:126). Voor dit onderzoek is het interessant om na te gaan of de perceptie van de loopbaan invloed heeft op ontwikkeling van oudere werknemers. Bij een traditionele carrière waar een natuurlijke ontwikkeling is zal er wellicht minder expliciet aandacht zijn voor ontwikkeling, terwijl bij een flexibele loopbaan er meer opties en mogelijkheden zijn.

## **2.4 Verantwoordelijkheid**

Zoals al is aangegeven is autonomie van werknemer en hun rol in duurzame inzetbaarheid van belang. In deze paragraaf wordt verder ingegaan op wie verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers. Als eerste wordt de rol van oudere werknemers omschreven. Ten tweede de rol van oudere werknemers.

### **2.4.1 Rol van de manager**

Binnen een organisatie hebben managers een belangrijke rol in het ontwikkelen en leren bij medewerkers (Grieves, 2010; Leisink & Knies, 2011). Managers kunnen werknemers helpen om te leren en barrières om te leren zo veel mogelijk wegnemen (Grieves, 2010:164). Sociale steun van leidinggevende en afwisselend werk zijn voor medewerkers van belang om langer te kunnen en te willen werken (Oude Hengel, 2011:216). Grieves (2010:164) benoemt drie soorten barrières die het leren van medewerkers kan blokkeren. Als eerste kunnen structurele barrières, zoals systemen, structuren en logistiek het leren blokkeren. Ten tweede kan weerstand om te leren het leren tegenwerken. Ten derde kunnen er sociale barrières zijn, zoals werkrelaties. Een manager zou zo veel mogelijk deze blokkades weg moeten nemen en medewerkers de gelegenheid geven om te leren. Honey & Mumford (1992, in Grieves, 2013:165) beschrijven vier rollen die een manager kan innemen om een lerende omgeving te bevorderen. Allereerst moeten ze enthousiast zijn over leren. Ten tweede moeten ze mogelijkheden om te leren bieden. Ten derde moeten ze zorgen voor de integratie van het geleerde en de huidige situatie. Ten vierde moet het management sleutelfiguren ontdekken die een belangrijke rol spelen in leren in de organisatie. Garvin et al. (2008) benoemen drie bouwstenen voor een organisatie waar leren belangrijk is: een aanmoedigende leeromgeving, concrete leerplanning en leiderschap dat leren versterkt. Een leeromgeving geeft ruimte om vragen te stellen, fouten te maken, ideeën te formuleren en tijd en ruimte om na te denken. Daarnaast moet een organisatie ook formele processen hebben om ideeën te verzamelen, genereren en mee aan de slag te gaan. Leaders moeten open staan voor andere benaderingen, luisteren en actief vragen stellen. Het stimuleren van leren door management kan ook een politieke keuze zijn. “However, this would require a political decision by management that such a solution favours the interests of the organization” (Grieves, 2010:163). De kansen die medewerkers krijgen om te leren verschillen per organisatie. “Members’ opportunities are affected by the organization’s structure and social network” (Argote, 2013:40). Voor dit onderzoek is het interessant om meer zicht te krijgen op de rol die een



manager speelt, hoe er met barrières om te leren wordt omgegaan. Uit de literatuur blijkt namelijk dat managers veel invloed hebben op de ontwikkeling van oudere werknemers.

#### **2.4.2 Rol oudere werknemer**

In de maatschappij wordt de verantwoordelijkheid van de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid vaak bij de individu gelegd, terwijl in onderzoek het vaak gaat over het economisch belang van oudere werknemers, in hoeverre ze nog wat opleveren voor de organisatie (Brouwer et al., in Klink & Van Der Heijden, 2013:260). Werkgevers moeten mogelijkheden geven om te ontwikkelen en te leren, maar aan de andere kant is het de verantwoordelijkheid van de individuele werknemer om ontwikkelingskansen te grijpen en zich hierdoor te onderscheiden (Bossuyt & Dries, 2008:70). Afgelopen jaren is het accent steeds meer verschoven naar het individu. Mensen zijn steeds autonomer geworden en worden geacht om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leven (De Graaf, Peeters & Van Der Heijden, 2011:344). Uiteindelijk is namelijk de werknemer de regisseur van zijn eigen loopbaan (Kotiso & Lokhorst, 2009:27). Uiteraard is dit in overleg met de werkgever, zij zijn namelijk gezamenlijk verantwoordelijk. “Het is de verantwoordelijkheid van zowel werkgever als werknemer om over de afstemming van de belasting van het werk en de belastbaarheid met elkaar in gesprek te gaan en zorg te dragen voor een goede balans (Kotiso & Lokhorst, 2009:29). Voor dit onderzoek is het interessant hoe managers en oudere werknemers hun verantwoordelijkheid ervaren als het gaat om de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid.

#### **2.5 Samenvattend**

In dit hoofdstuk zijn de verschillende concepten van dit onderzoek besproken. In bijlage 1 is een visueel overzicht opgenomen van de verschillende concepten. Als eerste is literatuur omtrent oudere werknemers besproken, waarbij veel verschillende definities van oudere werknemers de revue hebben gepasseerd. De term leeftijd kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden, het kan om fysieke mogelijkheden gaan, ervaring, psychosociale leeftijd. Binnen dit onderzoek zullen werknemers die in hun laatste fase van hun carrière zitten worden onderzocht. In het volgende hoofdstuk wordt dit verder toegelicht hoe deze respondenten zijn uitgekozen. Ten tweede is het concept duurzame inzetbaarheid besproken. Duurzame inzetbaarheid bestaat uit verschillende vormen, waarbij ontwikkeling van belang is. Ten derde is gesproken over de verantwoordelijkheid en de rol van oudere werknemers en managers als het gaat om ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid. In het volgende hoofdstuk wordt beschreven hoe deze concepten concreet worden gemaakt en onderzocht. Hierbij komen de methoden en technieken aan de orde.

### 3. Methoden

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de onderzoeksvraag en de theoretische concepten in de praktijk worden onderzocht. Als eerste wordt er ingegaan op de onderzoeksstrategie. Ten tweede wordt de dataverzameling beschreven. Ten derde worden de onderzoeksorganisaties nader toegelicht. Ten vierde wordt de analysemethode van de data beschreven. Ten vijfde komen de kwaliteitscriteria aan bod. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een korte samenvatting die de koppeling naar het volgende hoofdstuk maakt.

#### 3.1 Strategie

De onderzoeksstrategie is het plan van aanpak waaruit het onderzoek is geschreven. Er zijn verschillende strategieën en benaderingen mogelijk bij het schrijven van een onderzoek. Een methodologisch onderscheid wordt gemaakt tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek. In kwantitatief onderzoek wordt er vanuit literatuur hypothesen geformuleerd en getest. Hierbij wordt gebruik gemaakt van cijfermatige data, waardoor gepoogd wordt om waarde vrij onderzoek te doen (Baarda, 2009). Kwalitatief onderzoek daarentegen probeert vanuit de praktijk op zoek te gaan naar betekenisgeving en ervaring van respondenten (Silverman, 2011). “Bij kwalitatief onderzoek gaat het vooral om het verkrijgen van inzichten en minder om harde, getalsmatig onderbouwde, feiten” (Baarda, 2009:17). Wat betekenen oudere werknemers voor managers? Hoe zien oudere werknemers hun eigen toekomst? “One real strength of qualitative research is that it can use naturally occurring data to find the sequences (‘how’) in which participants’ meanings (‘what’) are deployed” (Silverman, 2011:17). Kwalitatief onderzoek geeft inzicht in de complexiteit van betekenisgeving. “Qualitative research offers complex descriptions and tries to explicate webs of meaning (Ten Have, 2004:5). In kwalitatief onderzoek wordt de wereld achter de cijfers ontrafeld. Het proces bij kwalitatief onderzoek is iteratief, waarmee bedoeld wordt dat waarnemen, data verzameling en reflectie voortdurend worden afgewisseld (Baarda et al., 2013:209).

De hoofdvraag van dit onderzoek wil verschillende percepties en beelden onderzoeken, wat aansluit bij een kwalitatieve onderzoeksstrategie. Hierbij is iteratief te werk gegaan. Zo zijn de interviewvragen tijdens het onderzoek aangepast, om beter aan te sluiten bij de respondent. Tijdens het onderzoeksproces merkte ik wel dat ik niet altijd volledig iteratief te werk ben gegaan, door gebrek aan tijd. Het afnemen en uitwerken van de interviews nam veel tijd in beslag, waardoor er weinig tijd was voor reflectie. Als ik hier meer tijd voor had genomen, had dit mogelijk invloed gehad op het onderzoek en had ik nog meer aanpassingen gemaakt bij het afnemen van de interviews. Hierdoor zou nog een verbeterslag gemaakt kunnen zijn gemaakt.

#### 3.2 Data verzameling

Er zijn veel verschillende vormen van kwalitatief onderzoek mogelijk (Baarda et al., 2013:53). Bij “*case*” studies kan er gebruik worden gemaakt van, of een combinatie van, “methods such as archives, interviews, questionnaires and observations” (Eisenhardt, 1989:534). Om meer zicht te krijgen op de betekenisgeving van managers en oudere werknemers zijn interviews afgenomen. Naast het gesproken woord is er ook aandacht voor de context. Er wordt gebruik gemaakt van alle zintuigen (Silverman, 2011). Verschillende methoden kunnen helpen “to grasp the actually lived reality of a target population” (Ten Have, 2004:108).

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews (Silverman,

2011:162). Hierbij zijn voorafgaand aan het interviews enkele topics opgesteld die tijdens het interview worden besproken, maar er is ook ruimte om tijdens het interview andere zaken te bespreken en aan te sluiten bij de respondent. De topic van deze interviews zijn gebaseerd op het conceptueel kader. Er zijn vragen gesteld omtrent oudere werknemers, (verschillende vormen van) duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling. Ook is er ingegaan op de rol van oudere werknemers en managers. In bijlage 2 is de topiclijst opgenomen, waarbij een verschil is in de topiclijst van door de manager en de oudere werknemer. De organisaties waar deze interviews zijn afgenomen worden in de volgende paragraaf besproken.

Naast de semi-gestructureerde interviews heb ik veel gesprekken gevoerd met collega's van de Baak, maar ook binnen andere organisaties die met dit onderwerp bezig zijn. Dit zijn organisaties die trainingen geven in duurzame inzetbaarheid, advies geven of een uitzendbureau hebben voor oudere werknemers. Deze organisaties worden ook in de volgende paragraaf besproken. De informatie uit deze gesprekken wordt als achtergrondinformatie meegenomen in het onderzoek.

Tijdens het afnemen van de interviews merkte ik dat ik veel ruimte liet voor de respondent en erg probeerde aan te sluiten bij de respondent. Dit werd gewaardeerd en heeft interessante data opgeleverd. Tegelijkertijd heeft dit ook nadelen. Zo is er heel verschillend gereageerd op de vragen die gesteld zijn, waardoor de invulling van de interviews sterk wisselend was. Dit maakt het lastiger om hier een eenduidige lijn uit te halen. Achteraf denk ik dat ik mijn respondenten had geholpen als ik meer structuur had aangebracht in de interviews. Weiss (1994:72) beschrijft namelijk dat respondenten liever generaliserende en algemene antwoorden geven, waardoor het interview op een heel abstract niveau blijft.

### **3.3 Onderzoekorganisaties**

Zoals in de inleiding al is aangegeven, is er voor gekozen om dit onderzoek binnen het midden- en kleinbedrijf (MKB) uit te voeren. Voor deze kleinere organisaties is het namelijk lastiger om beleid te voeren voor duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, wat het tegelijkertijd ook interessant maakt (Brouwer, Lange & Mei, 2012). Begin februari was het event "Pay it forward live" op Landgoed de Horst in Driebergen. Dit event was georganiseerd in samenwerking met werkgeversvereniging AWWN en de Baak over het thema duurzame inzetbaarheid. Bij dit event waren meer dan 250 geïnteresseerden in het thema duurzame inzetbaarheid aanwezig. Dit maakte het interessant om vanuit deze deelnemerslijst het MKB te benaderen. Door vanuit de deelnemerslijst "Pay it forward live" een selectie te maken, wordt er een vindplaatsgerichte steekproef gedaan (Baarda et al. 2013:98). Op het event "Pay it forward live" zijn de aanwezigen geïnteresseerd in het thema duurzame inzetbaarheid, waardoor de kans groot is dat organisaties mee zouden willen doen met het onderzoek. De grootte van de organisatie is als selectiecriteria gebruikt, waarbij het selectiecriteria werd gebruikt dat de organisatie een maximale omvang van 500 medewerkers mag hebben. Binnen de Baak worden organisaties tot 500 medewerkers namelijk tot het MKB gerekend. In totaal zijn er zestien organisaties benaderd, waarvan er uiteindelijk vier organisaties positief hebben gereageerd. Twee van deze vier organisaties gaven echter zeer laat in het onderzoekproces aan dat er interesse was om mee te doen met het onderzoek. Hierdoor is besloten om deze organisaties niet mee te nemen in het onderzoek en te richten op de reeds betrokken organisaties. Dit is een voorbeeld van "*convenience sampling*" waarbij de toegankelijkheid van organisaties veel invloed heeft op de keuze voor deelname aan het onderzoek (Ritchie, Lewis, Nicholls & Ormston, 2013:81). Dus enerzijds is er een bewuste keuze gemaakt voor de onderzochte organisaties, door een vindplaatsgerichte

steekproef te doen. Anderzijds is er in de praktijk bekeken naar wat mogelijk en haalbaar was. Het voordeel van deze manier van “convenience sampling” is dat er rekening wordt gehouden met wat praktisch haalbaar is in het onderzoeksproces. Het nadeel hiervan is dat voor de uiteindelijke keuze een strategie lijkt te ontbreken (Ritchie et al., 2013). Reflecterend denk ik dat het juist was om te handelen vanuit wat praktisch mogelijk was, maar dat er soms duidelijker keuzes gemaakt konden worden voor bijvoorbeeld een sector. De organisaties zijn namelijk alle drie erg verschillend. Ondanks de “convenience sample” is er toch voldoende variatie in de groep respondenten, wat nodig is voor kwalitatief onderzoek. In dit onderzoek gaat het namelijk om de betekenisgeving van oudere werknemers en managers van de betrokken organisaties. Binnen deze organisaties is er gesproken met minimaal zes respondenten om een beeld te krijgen van de situatie. Als eerste is er contact gelegd via een manager of een P&O manager van deze organisatie. Daar is globaal uitgelegd wat het onderzoek inhoud. De manager of P&O medewerker heeft naar aanleiding van dit gesprek oudere werknemers aangedragen waar ik mee kon spreken. Oudere werknemers werden hierbij beschreven als werknemers in hun laatste fase van hun arbeidsleven. Om dit concreet te maken werd er gesproken over de groep 55+. Van deze zes of zeven respondenten per organisatie zijn zowel oudere werknemers medewerkers als leidinggevend geïnterviewd. Sommige leidinggevend vallen ook in de groep oudere werknemers, waardoor het onderscheid tussen leidinggevend en oudere leidinggevend is gemaakt. Hieronder zal een korte beschrijving van de organisaties worden gegeven. In bijlage 3 is een overzicht van de respondenten opgenomen.

De onderzoeksorganisaties zijn allemaal MKB en betrokken in het maatschappelijk middenveld op een verschillende manier. De context van deze organisaties is heel divers, waardoor er veel variatie is in de data. Dit is interessant, maar maakt het tegelijk ook lastig om duidelijke lijn in de data te zien. In de volgende paragraaf worden de onderzochte organisaties kort beschreven.

### **3.3.1 Stichting PCOK/PCS Leiden**

Stichting PCOK en PCS Leiden zijn beide stichtingen voor protestant christelijke basisscholen in respectievelijk Katwijk en Leiden (PCOK en PCS Leiden, 2014). De stichtingen hebben dezelfde P&O medewerker, waardoor het mogelijk was om binnen beide stichtingen onderzoek te doen. Binnen de PCOK in Katwijk is er bij twee basisscholen onderzoek gedaan. Op de Colignyschool is gesproken met de directeur en 1 oudere werknemer. Op de C.O.S. school is er gesproken met de directeur en 2 oudere werknemers, waarvan een van de respondenten ook de adjunct-directeur is. Binnen PCS Leiden is een kijkje achter de schermen genomen bij basisschool De Zwaluw. Hier is ook gesproken met de directeur en een oudere werknemer.



### **3.3.2 Waterschap Brabantse Delta (WBD)**

WBD is een waterschap in Breda met ongeveer 500 medewerkers (Waterschap Brabantse Delta, 2014). Binnen het waterschap werken medewerkers met verschillende expertises: administratief, juridisch, technisch tot milieudeskundig. Binnen het waterschap zijn veel mensen werkzaam met een

hogere leeftijd (respondent 11). In bijlage 4 is een organogram opgenomen van WBD. Voor dit onderzoek is er gesproken met medewerkers uit de tak zuiveringsbeheer, een P&O medewerker en een lid van het bestuur. Binnen zuiveringsbeheer is er gesproken met het afdelingshoofd, een leidinggevende, een projectleider en een toezichthouder.



### 3.3.3 De Baak

De Baak faciliteert in dit onderzoek, maar nemen daarnaast ook deel aan het onderzoek. Ze zijn namelijk geïnteresseerd in de rol van oudere werknemers binnen de Baak en hun duurzame inzetbaarheid. Uit de gesprekken binnen de Baak blijkt dat het niet direct een thema is dat speelt binnen de Baak, maar daardoor juist interessant om te onderzoeken. De beleving is dat er weinig oudere werknemers zijn binnen de Baak, dat er vooral veel jonge collega's zijn. De Baak is een organisatie die trainingen en coaching verzorgt voor managers, ondernemers en organisaties. Ze zijn hierbij gericht op de "human side of enterprise" (De Baak, 2014). Bij de Baak zijn in totaal 361 werknemers betrokken, waarbij een deel uit maakt van de flexibele schil (Van Dijk, 2013). In deze flexibele schil worden werknemers op flexibele basis betrokken bij de organisatie. Binnen dit onderzoek is er met 6 werknemers gesproken van 3 verschillende afdelingen, namelijk met de senior trainers, programma organisatie en hospitality. De senior trainers zijn betrokken bij de inhoud en de uitvoering van de trainingen. Programma organisatie regelt de praktische kant hiervan. Baak Hospitality is verantwoordelijk voor de facilitaire voorzieningen, de leerruimtes, de locatie en het eten.



### 3.3.4 DUINcollectief, CLR, Workbooster, Qidos en 50+ Carrière

Zoals al is aangegeven is er ter verdieping van het onderzoeksthema gesproken met medewerkers van DUINcollectief, CLR, Workbooster, Qidos en 50+ Carrière. Deze organisaties zijn op verschillende manieren betrokken bij het thema duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. DUINcollectief is een netwerk van zelfstandige professionals op het gebied van duurzame inzetbaarheid (DUINcollectief, 2014). CLR is een bureau die samen met opdrachtgevers en kandidaten oplossingen ontwikkelt en uitvoert op onder andere het gebied van oudere werknemers (CLR, 2014). Workbooster is een landelijk netwerk van adviseurs die met elkaar verbonden zijn omtrent het thema duurzame inzetbaarheid (Workbooster, 2014). Qidos is een HR trainings- en adviesorganisatie die zich onder andere ook richt op het thema duurzame inzetbaarheid (Qidos, 2014). 50+ Carrière is een uitzendbureau voor 50+ers (50+ Carrière, 2014).



## 3.4 Analysemethoden

Bij kwalitatief onderzoek is er vaak geen kant-en-klaar conceptueel model waarin de gevonden data op een eenduidige manier valt onder te brengen (Baarda et al., 2013:207). Als eerste zijn alle gehouden

interviews volledig getranscribeerd. Dit is geen uitdagend werk om te doen, maar dit maakt het wel mogelijk om de data te analyseren. Baarda et al. (2013) beschrijven drie fases in het analyseren van de data; namelijk de exploratiefase, specificatiefase en de reductiefase. In de exploratiefase wordt een brede verkenning gedaan bij de data. In de specificatiefase wordt deze verkenning verder doorgezet en wordt er structuur aangebracht in de data. In de reductiefase wordt het totaal beeld geschetst, waarbij overkoepelende resultaten en patronen naar voren komen.

Aansluitend bij deze verschillende fases van analyseren zijn er ook verschillende vormen van het coderen van de data. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen open coderen en axiaal coderen (Boeije, 2005; Baarda et al., 2013). “Het open coderen is een vrij spontaan proces: wat in het materiaal staat en van belang wordt geacht wordt weergegeven in een code”. Na dat al de interviews zijn getranscribeerd zijn alle transcripten met pen en markeerstift doorgenomen en daarbij bijpassende codes opgeschreven. Deze codes zijn later opgenomen in NVivo. Ik had niet veel ervaring met NVivo, wat de reden is dat ik hier niet direct in de verkenningsfase mee ben begonnen. Na de verkenningsfase, het open coderen, is de fase van de specificatie. Om meer structuur te krijgen in de veelheid van codes is er gezocht naar een structuur in de data. “Nadat je in de exploratiefase het materiaal uiteengerafeld hebt in de losse codes, breng je het in deze fase weer terug tot een onderliggende structuur” (Baarda et al., 2013:230). Dit is op een iteratieve wijze gebeurd. Er is vanuit de transcripten gekeken naar de meest passende codeboom en hier is structuur in aangebracht, ook in relatie tot de literatuur. In bijlage 5 is de codeboom weergegeven. Deze codeboom is dus gebaseerd op thema’s die in de interviews naar voren kwamen, die ook in verband staan met de besproken concepten uit het vorige hoofdstuk.

Het open en axiaal coderen van alle transcripten vond ik een ingewikkelde taak. In kwalitatief onderzoek wordt uitgegaan van de beleving en betekenisgeving van de respondent, maar door uiteindelijk axiaal te coderen wordt orde in de chaos van veelheden van belevingen geschept. Zoals eerder vermeld waren de interviews heel verschillend, waardoor het axiaal coderen lastig was. Uiteindelijk komen alle codes verspreid over de interviews naar voren, maar bepaalde codes komen in sommige interviews meer voor dan in andere interviews. Om de data op een overzichtelijke manier te coderen is gebruik gemaakt van NVivo. Dit programma maakt het mogelijk om op een gemakkelijke manier data onder codes te rangschikken. Met één klik is het mogelijk om de inhoud van een code van alle interviews onder elkaar te zien.

### **3.5 Kwaliteitscriteria**

De kwaliteitscriteria geven aan in hoeverre het onderzoek betrouwbaar, valide en bruikbaar is. Wat betreft de betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek zijn er twee criteria van belang, namelijk transparantie en helderheid over de onderzoekstrategie (Van Thiel, 2007). “Onderzoeksgegevens zijn betrouwbaarder naarmate ze minder van toeval afhangen” (Baarda et al., 2013:73). Hierin kan de onderzoeker, de methoden en onderzoekssituatie een rol spelen. Bij betrouwbaarheid gaat het om navolgbaarheid van het onderzoek, wat inhoudt dat het onderzoek overdraagbaar is en herhaald kan worden (Baarda, 2009:167). Tijdens het doen van het onderzoek is een logboek bijgehouden, waarin opmerkingen zijn gemaakt over van de context en observaties van de interviews, mijn persoonlijke ideeën en de gesprekken die ik heb gevoerd met andere mensen. Hierdoor is het mogelijk om op een zo helder mogelijke manier keuzes in het onderzoek te onderbouwen. Wat betreft de helderheid qua onderzoekstrategie is dat ook beschreven. Het neemt niet weg dat met kwalitatief onderzoek de onderzoeker een grote rol heeft in het proces, de rol die wordt gespeeld in de interviews of

bijvoorbeeld de keuzes die gemaakt zijn met het coderen, maar dat is inherent aan kwalitatief onderzoek. Het begrip “trustworthiness” wordt dan ook vaak in verband gebracht met de betrouwbaarheid in kwalitatief onderzoek (Baarda et al., 2013). Hierbij gaat het om de betrouwbaarheid van de methodologische stappen.

Validiteit gaat over de geldigheid van de resultaten. In hoeverre geven de gegevens de gebeurtenissen juist weer en is er geen miscommunicatie ontstaan door verkeerde interpretatie van interviewvragen en/of antwoorden (Baarda et al., 2013). Onderzoekers die gebruik maken van kwalitatief onderzoek beargumenteren dat kwantitatief onderzoek niet de enige manier is om valide onderzoek te doen (Silverman, 2011). Bij kwalitatief onderzoek is het lastig om de validiteit te meten. “Authenticity rather than sample size is often the issue in qualitative research” (Silverman, 2011:44). Om deze authenticiteit te houden wordt sociaal wenselijk gedrag zo veel mogelijk vermeden, zijn er open vragen gesteld. Door de respondenten mee te delen dat de interviews anoniem worden weergegeven in het onderzoek kan dit respondenten helpen om vrij te spreken tijdens het interview. Tijdens de interviews is het mijn inziens goed gelukt om een veilige sfeer te creëren voor het voeren van de interviews. In hoeverre de respondenten het achterste van hun tong hebben laten zien is lastig in te schatten. Er zijn eerlijke verhalen verteld, maar er kan ook nog veel spelen onder het oppervlak.

Wat betreft de bruikbaarheid van het onderzoek worden er ook aanbevelingen opgenomen. Hier worden de resultaten van het onderzoek concreet gemaakt en ideeën over dit thema weergegeven. Het onderzoek zal meer zicht geven op duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers in de onderzochte organisaties

### **3.6 Samenvattend**

In dit hoofdstuk zijn de gebruikte methoden en technieken besproken. Dit is een kwalitatief onderzoek, waarbij iteratief te werk is gegaan. Door het afnemen van semi-gestructureerde interviews is data verzameld bij stichting PCOK/PCS Leiden, Waterschap Brabantse Delta en de Baak. Deze organisaties maken deel uit van een vindplaats gerichte steekproef, waarbij de bereidwilligheid en de mogelijkheden om aan het onderzoek deel te nemen beslissend zijn geweest. Dit is een voorbeeld van “convenience sample”. Er is tijdens de analyse open en axiaal gecodeerd. Dit is gedaan met behulp van NVivo. Helderheid en transparantie in de keuzes die gemaakt zijn maken het onderzoek betrouwbaar. De validiteit geeft weer in hoeverre de resultaten geldig zijn en er geen miscommunicatie en misinterpretatie is geweest. Door aanbevelingen op te nemen wordt het onderzoek concreet gemaakt. In het volgende hoofdstuk wordt de data gepresenteerd en in verband gebracht met de literatuur uit hoofdstuk twee.

## 4. Resultaten

Dit hoofdstuk geeft de resultaten van de interviews en de analyse daarvan weer. De rode lijn van dit onderzoek omvat de drie thema's die in het conceptueel kader en in de codeboom van de interviews ook al naar voren kwamen, namelijk: oudere werknemers, duurzame inzetbaarheid en verantwoordelijkheid van managers en oudere werknemers. De eerste paragraaf beschrijft het beeld dat de respondenten schetsen van oudere werknemers. Zonder dit beeld is het niet mogelijk om meer zicht te krijgen op de duurzame inzetbaarheid van deze oudere werknemers. Tot slot wordt er weergegeven waar de verantwoordelijkheid ligt voor de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Per thema zullen de resultaten worden gepresenteerd, waarna dit met de literatuur in verband wordt gebracht. Hoofdstuk 3 beschreef al binnen welke organisaties dit onderzoek is uitgevoerd, namelijk stichting PCOK/PCS Leiden, Waterschap Brabantse Delta (WBD) en de Baak. In bijlage 3 staat aangegeven welke respondent binnen welke organisatie werkzaam is en op wat voor manier. Tabel 2 geeft aan welke rol respondenten hebben in de organisatie.

**Tabel 2. Overzicht respondenten**

<i>Rol respondent</i>	<i>Respondentnummer</i>
Oudere werknemer	2, 4, 6, 9, 12, 14, 15, 18
Oudere manager	1, 3, 5, 8, 10, 16
Manager	7, 11, 13, 17, 19

### 4.1 Oudere werknemer

In deze paragraaf zal als eerste worden ingegaan op de definitie die er door de respondenten wordt gegeven aan oudere werknemers. Hoe definiëren respondenten een oudere werknemer? Ten tweede wordt de ervaring van oudere werknemers beschreven en hoe daar in de organisatie mee om wordt gegaan. Ten derde worden verschillende kenmerken beschreven. Tot slot zal worden ingegaan op de verschillende generaties in een organisatie.

#### 4.1.1 Definitie

Het begrip leeftijd is lastig. Tijdens mijn stage werd er regelmatige luidiek, lacherig of negatief op gereageerd dat ik onderzoek doe naar oudere werknemers. “Dan ben ik zeker ook een oudere werknemer?” zei een collega lacherig tegen me. “Ik wil helemaal niet oud zijn, dan krijg je zo’n stempel van lastig, zwaar en moeilijk op me,” beargumenteerde een andere collega. In de interviews is gesproken over de definitie van een oudere werknemer is. Hier kwamen veel verschillende beelden en ideeën aan de orde. Het lijkt lastig om een definitie te geven, omdat de groep oudere werknemers als heel divers wordt ervaren. Respondent 3 is directeur van een school en ze beschrijft dat werknemers heel verschillend ouder worden. “De een die rent nog in de vijfde versnelling door het leven en de ander krijgt last van een heup en van een knie” (respondent 3). P&O manager bij het waterschap bevestigd dit en benoemt dat sommige mensen nog fief en fit zijn op hun 75<sup>e</sup>, terwijl anderen op hun 55<sup>e</sup> al veel klachten hebben. Respondent 19, leidinggevende bij de Baak, vindt dit vraagstuk ingewikkeld, want wie is een oudere werknemer en wie niet? “Sommige mensen worden oud geboren en sommige mensen zijn oud en heel jong en vitaal”. Hier zijn grote verschillen in denkbaar. Zo is er een groot verschil tussen werknemers die fysiek of mentaal werk uitvoeren (respondent 8, 11). Maar al is het werk hetzelfde, dan kan een medewerker er toch heel verschillend in staan. “Want sommige



mensen houden het gewoon langer vol, ook al doen ze vergelijkbaar werk,” benoemt respondent 13. Want gaat het bij oudere werknemers om de fysieke krachten of mentale krachten? Binnen de interviews werd benoemd dat een oudere werknemer iemand is die uitgeblust is en mentaal is gepensioneerd (respondent 1, 11). Respondent 16 vergelijkt het verschil in leeftijd met het verschil in sekse. Net zoals er verschillen zijn tussen mannen en vrouwen, zo zijn er ook verschillen in leeftijden. Door de verschillende respondenten was het lastig om de groep oudere werknemers te definiëren. Hierin kwamen zowel de fysieke als mentale kenmerken van oudere werknemers naar voren.

Vanuit de literatuur werd er ook geen eenduidige definitie gegeven van het begrip oudere werknemer. Variërend per onderzoek wordt een oudere werknemer gedefinieerd als 45+, 50+ of 55+ (De Lange et al., 2005; Chan & Stevens, 2001; Leisink & Knies, 2011). Voor zowel de literatuur als de respondenten lijkt het lastig om een definitie te geven van een oudere werknemer. De groep oudere werknemers is namelijk heel erg divers. Het benoemen van fysieke kenmerken bij oudere werknemers komt overeen met de functionele leeftijd (zie Brouwer, Lange en Mei, 2012). Functionele leeftijd gaat er over in hoeverre een werknemer nog in staat is om fysiek en cognitief het werk uit te voeren. De flexibiliteit van de hersencapaciteit neemt namelijk af naarmate een werknemer ouder wordt. Het feit dat een werknemer uitgeblust is, en niet meer wil, gaat over de organisatieleeftijd zoals Brouwer, Lange en Mei (2012) dat omschrijven. Het functioneren van de oudere werknemer is hierbij van belang.

#### **4.1.2 Ervaring van leeftijd**

Twee leidinggevenden binnen het onderwijs geven aan dat ze zich niet voelen als een oudere werknemer, terwijl ze wel in de doelgroep vallen. “Misschien als iemand 50 is, dan denk je, zo dat is een behoorlijke leeftijd, weet je wel. Maar goed als je zelf op een gegeven moment die leeftijd gepasseerd bent, dan denk je dat is helemaal niet oud” (Respondent 3). Respondent 5 heeft een divers takenpakket op zijn werk. “Ik voel me niet direct een oudere werknemer, wat ik natuurlijk wel ben, dat weet ik ook wel” (respondent 5). Respondent 10, projectleider bij het waterschap geeft ook aan: “Ik voel me geen oudere. Ik voel me niet uitgeblust ofzo, ik heb nog echt energie om nieuwe dingen aan te pakken”.

Uit de interviews kwam ook naar voren dat er door veel respondenten geen verschil wordt gemaakt tussen oudere werknemers en jongere collega's. Een schooldirecteur benoemt: “het is gelijke monniken, gelijke kappen” (respondent 1). Deze gedachte wordt ook gedragen door andere leidinggevenden en enkele oudere werknemers (respondent 6, 8, 13, 14, 15, 17). Met oudere werknemers wordt hetzelfde omgegaan als met jongere werknemers. De vraag is niet hoe zit het met de ouderen, maar hoe blijven medewerkers van alle leeftijden vitaal. Jong en oud hebben soms ook moeite met dezelfde zaken, bijvoorbeeld met het vinden van een goede balans in werk-privé of het werken met nieuwe systemen (respondent 9, 11). Daarnaast heeft het ook geen zin om verschillen aan te duiden, want de taken blijven toch de taken, dat kan niet anders worden verdeeld, zo zeggen twee oudere leerkrachten (respondent 2, 6). In een gesprek met een medewerker van CLR werd een vergelijking gemaakt tussen oudere en jongere werknemers en het onderhoud van auto's. Zowel jonge als oudere auto's hebben onderhoud nodig, maar dit gebeurt op een andere manier. Het zijn allebei wel auto's maar het vraagt een andere aanpak. Dit lijkt een andere benadering als hierboven genoemd, waarbij medewerkers op dezelfde manier worden behandeld.

Ondanks dat men zich niet een oudere werknemer voelt en er ook geen onderscheid wordt gemaakt tussen oudere en jongere werknemers, wordt dit soms wel gedaan door de oudere

werknemer zelf. Zo benoemt een oudere werknemer bij de Baak, respondent 18, dat je na je 45<sup>e</sup> bij een andere categorie op het werk gaat horen. “Je bent een oudere werknemer, dat is gewoon zo. Dat kan je wel niet willen dat het een grijze golf genoemd wordt. Maar het is gewoon zo. En ik vind het ook niet altijd leuk, maar het is wat het is” (respondent 18). Door de leidinggevende wordt dit niet zo gezien. Die merkt dat een oudere werknemer zelf wel aangeeft dat ze door haar leeftijd aanloopt tegen bepaalde zaken. Maar zij ziet dat die uitdagingen niet zo aan leeftijd gekoppeld (respondent 17).

Opvallend is dat verschillende respondenten die een oudere werknemer zijn en een leidinggevende positie hebben, zich niet een oudere werknemer voelen. Door veel leidinggevendens, maar ook sommige oudere werknemers wordt het verschil tussen oudere en jongere werknemers niet benoemd. Andere oudere werknemers benoemen dit verschil wel heel duidelijk, terwijl een leidinggevende dit niet zo ziet. De beleving van de eigen leeftijd en verschillende generaties in de organisatie is interessant. Dit heeft ook sterk te maken met de psychosociale leeftijd. Bij de psychosociale leeftijd van werknemer gaat het over de perceptie en het beeld wat de omgeving heeft van leeftijd en oudere werknemers (Brouwer, Lange & Mei, 2012). Dat respondenten aangeven dat werknemers in alle leeftijden moeten leren, ongeacht leeftijd, komt overeen met wat Lange et al. (2005) benoemen. Zij benoemen namelijk dat een uitdagende werkomgeving voor alle leeftijden van belang is.

#### **4.1.3 Kenmerken oudere werknemers**

Zoals hierboven wordt beschreven, maken veel respondenten geen onderscheid tussen oudere en jongere werknemers. Aan de andere kant worden er ook verschillende kenmerken benoemd van oudere werknemers.

Als eerste worden de fysieke kenmerken van het proces van ouder worden benoemd door voornamelijk oudere werknemers, maar ook door twee managers (respondent 2, 3, 6, 7, 15, 16, 19). Als werknemers ouder worden, dan komen er meer lichamelijke klachten. “Mijn hoofd wil wel, maar mijn lichaam wil niet mee” (Respondent 6). Werknemers zijn sneller moe, de vitaliteit neemt af. “Sneller moe, sneller in je hoofd moe” zegt respondent 4. Respondent 2 benoemt dat ze soms energie mist in haar werk. “Als jij de hele dag pijn hebt, dat is iets wat hoort bij je leeftijd, daar kun je dan weinig aan doen” (Respondent 3). De gezondheid van oudere werknemers is natuurlijk verschillend. “De een heeft er meer last van dan de ander” (Respondent 6). “Mijn geest zendt de boodschappen uit van nee jongen, er zijn dingen behoorlijk aan het veranderen” (respondent 15). De overgang kan veel impact hebben op de gezondheid van vrouwen (Respondent 7, 16). Het is opvallend dat vooral oudere werknemers de fysieke kant van het ouder worden benoemen. Respondenten 7 en 19 benoemen dit ook en hebben een leidinggevende positie.

Ten tweede worden oudere werknemers omschreven als werknemers die veel veel “know-how” hebben (respondent 3) en veel ervaring (respondent 2, 13, 15, 16). “Aan oudere werknemers heb je natuurlijk een schat aan ervaring” (respondent 7). Oudere werknemers hebben veel ervaring en weten precies wat ze moeten doen (respondent 7). Kapitaalvernietiging van deze kennis en ervaring moet worden voorkomen (respondent 15). Deze kennis en ervaring is deels inhoudelijk, maar ook levenservaring. “Ik heb 35 jaar ervaring in het vak, maar ik heb ook altijd vrij intens geleefd” (respondent 16). Managers zien de ervaring van oudere werknemers (zoals respondent 3, 7, 13, 16), maar door oudere werknemers wordt dit ook benoemd (2, 15). De ervaring van een oudere werknemer wordt niet altijd als superieur gezien, zo zegt een leidinggevende (respondent 7).

Ten derde benoemen leidinggevendens en ook een oudere werknemer dat oudere

werknemers veel rust en aandacht mee brengen in de organisatie (respondent 3, 14, 16, 17). Ze zijn “bakens van rust, en ja dat is gewoon geweldig” (Respondent 3). Oudere werknemers hebben heel veel meerwaarde voor de organisatie door de structuur, rust, nuchterheid en stabiliteit die ze meebrengen (respondent 3, 17). Dit komt deels ook door de traditionele opleiding van leerkrachten (respondent 4). Daarnaast hebben oudere werknemers zelf ook meer behoefte aan rust (respondent 9, 12, 14). Een leidinggevenden van het waterschap benoemt dit ook (respondent 11, 13). “Snel, snel, snel. Dan wil je meer rust,” zegt respondent 12. Daarnaast gaat het werken ook wat langzamer (respondent 9, 11, 14). Oudere werknemers kunnen meer vast gaan zitten in hun routine en gewoonte (respondent 11). Meegaan in verandering en ontwikkeling kan lastig zijn voor oudere werknemers, aldus verschillende managers (respondent 3, 17, 19). Het voelt soms een beetje alsof een oudere werknemer meer aan de zijkant komt te staan (respondent 16). Ouder worden gaat over werkelijke aandacht, vertraging, verstillig, reflectie en niet met de vaart der volkeren mee gaan (respondent 16).

Ten vierde benoemen oudere werknemers dat het lastig is om met de computer om te gaan (respondent 9, 12, 18). Jongere werknemers zijn in tegenstelling tot oudere werknemers meer gewend aan de computer (respondent 12). “De jongere collega’s die zijn in het geluk gesterkt geboren dat ze met die computer opgegroeid zijn. Die snelheid waarmee die vingertjes over de toetsen gaan daar kan ik allen nog van dromen” (respondent 9).

Ten vijfde werd genoemd dat oudere werknemers minder snel onder de indruk zijn van posities en verantwoordelijkheden (respondent 10, 15, 16). Profilering wordt minder belangrijk gevonden. Jongeren zijn vaak een veelvraat en willen allerlei dingen ontdekken (respondent 15). Oudere werknemers zijn meer verdiepend bezig, wat ten dienste staat van het groter geheel (respondent 16). Hiërarchie wordt hierbij minder belangrijk (respondent 15). Respondent 17 geeft aan dat ze ziet dat oudere werknemers minder angst hebben om buiten de groep te vallen.

Shultz et al. (1998) benoemen verschillende “push” en “pull” factoren van oudere werknemers. Dit komt naar voren bij het bespreken van de kenmerken van oudere werknemers. Oudere werknemers hebben sneller fysieke klachten en missen soms de energie om het werk uit te voeren. Ook benoemen oudere werknemers dat ze soms de vaardigheden missen om met de computer om te gaan. Anderzijds brengen oudere werknemers veel kennis en ervaring mee. Binnen groepsdynamiek dragen oudere werknemers bij aan de rust. Oudere werknemers zijn bakens van rust, maar vinden het tegelijkertijd soms ook lastig om mee te gaan met veranderingen. Hier wordt later nog op teruggekomen. Oudere werknemers geven ook aan dat ze zich minder druk maken om hiërarchie en posities. Oudere werknemers hoeven zich niet meer te bewijzen.

#### **4.1.4 Verschillende generaties**

In dit hoofdstuk is al ingegaan op de definitie kwestie omtrent oudere werknemers, de ervaring van oudere werknemers en kenmerken van oudere werknemers. Zoals al is beschreven wordt er enerzijds geen verschil gemaakt tussen werknemers, maar zijn er anderzijds wel verschillen benoemd en zijn er kenmerken van oudere werknemers beschreven. Uit de interviews kwam naar voren dat managers en een oudere werknemer waarde hechten aan het leren tussen verschillende generaties (respondent 3, 11, 15, 16, 19). Jongere werknemers kunnen oudere werknemers verschillende competenties bijbrengen, terwijl ouderen kennis of informatie kunnen delen zegt een manager bij het waterschap (respondent 11). Deze overdracht van kennis vindt niet altijd plaats (respondent 16). Respondent 16 is een oudere werknemer die eindverantwoordelijk is van een zelfsturend team. Zij beschrijft het als

volgt: “er wordt veel te weinig gebruik gemaakt van alle oudere kennis, ervaring en wijsheid. Jongeren zoeken alles weer opnieuw uit. Er wordt zo weinig doorgegeven aan kennis. Dat vind ik een enorm gemis. En daarin voel ik soms ook wel van jongen, laat maar. Ik heb niet meer zo’n zin om daar voor te gaan strijden” (respondent 16). Het mixen van jongere en oudere werknemers is belangrijk, om zo kennis en ervaring te delen (respondent 15, 19). Hoe is de relatie en het contact met oudere werknemers en hoe hebben verschillende leeftijdsgroepen hier contact over? Binnen een team op een basisschool is er een mix van jong en oud, wat als ontzettend mooi wordt ervaren (respondent 3). “Want de ouderen kunnen de jongeren een beetje afremmen, maar ook heel veel leren en de jongeren slepen die ouderen leerkrachten weer mee” (Respondent 3). Het mixen van generaties in de organisaties wordt voornamelijk genoemd door managers en door respondent 15, een oudere werknemer die werkzaam is binnen de Baak. Verschillende respondenten vanuit de Baak geven aan dat ze dit gesprek tussen generaties en over ouder worden missen bij de Baak (respondent 15, 16, 18).

## **4.2 Duurzame inzetbaarheid**

Het eerste begrip van dit onderzoek is besproken, namelijk “oudere werknemers”. Het tweede concept is “duurzame inzetbaarheid”. Dit concept zal aan de hand van de verschillende interviews worden toegelicht. Als eerste zal er worden ingegaan op de definitie van duurzame inzetbaarheid. Daarna zullen de subthema’s, “kunnen”, “willen” en “mogen” worden besproken. De paragraaf wordt afgesloten met het thema ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid.

### **4.2.1 Definitie**

Duurzame inzetbaarheid is een veelgebruikt en hip begrip, maar tegelijkertijd ook een erg abstract, waardoor er weinig mee gebeurt (respondent 12, 13, 15, medewerker Qidos). Duurzame inzetbaarheid gaat over het gebruik maken van iemands kennis en ervaring en daarbij een gemotiveerde werknemer verbinden aan de organisatie (respondent 1). Oudere werknemers definiëren duurzame inzetbaarheid als het kunnen blijven werken (respondent 6, 11). Hoe kan je het volhouden om te kunnen blijven werken tot je 67<sup>e</sup>? (respondent 6). Dat is een vraag van duurzame inzetbaarheid. Dat ondanks beperkingen mensen aan het werk kunnen blijven (respondent 11). Duurzame inzetbaarheid gaat over gezond, gemotiveerd en productief aan de slag, nu en in de toekomst (medewerker Workbooster). Bij duurzame inzetbaarheid is motivatie van een werknemer van belang (respondent 5, 8, 10). Respondent 8 geeft aan dat er sprake is van duurzame inzetbaarheid als een werknemer fluitend naar zijn werk gaat. Naast het gebruik maken van iemands kwaliteiten, het kunnen blijven uitvoeren van het werk en de motivatie van een werknemer is flexibiliteit ook belangrijk. “Duurzaam inzetbaar, ik denk dat je in staat moet zijn daarvoor, wat dan tegenwoordig adaptief genoemd wordt, dat je kunt veranderen” (respondent 10). Duurzame inzetbaarheid houdt in dat je als mens gewoon kan blijven functioneren in een arbeidsomgeving, wat niet per definitie op dezelfde functie is als voorheen (respondent 8). Een medewerker van DUINcollectief omschrijft duurzame inzetbaarheid als verdien capaciteit, wat inhoudt dat je ongeacht de omstandigheden je brood kan blijven verdienen. Respondent 15 benoemt dat de invulling van duurzame inzetbaarheid per branche verschilt. Zo heeft een groot bedrijf hier meer mogelijkheden voor dan een klein bedrijf. Binnen een klein bedrijf gaat het niet om “de oudere werknemers”, maar om de individuele personen (respondent 15).

Duurzame inzetbaarheid is niet alleen iets voor oudere werknemers, maar voor iedereen (respondent 13). Eigenlijk zou al het personeelsbeleid in het teken van duurzame inzetbaarheid

moeten staan benoemt een respondent. “Als je wilt dat mensen de eindstreep halen, dan moet je daar al veel eerder mee beginnen” benoemt respondent 8. Als je al eerder met het vraagstuk duurzame inzetbaarheid begint, dan is er nog de mogelijkheid om hier iets aan te veranderen (respondent 15). Duurzame inzetbaarheid is dat de werkgever gebruik maakt van de sterke kanten van een oudere werknemer (respondent 18).

In de het conceptueel kader zijn verschillende definities gegeven van duurzame inzetbaarheid (Hillage & Pollard, 1998; Thijssen, van der Heijden & Rocco, 2008; Vuuren, Caniels en Semeijn, 2011; Schaufeli, 2011). Hierin kwam naar voren dat het kunnen blijven werken, motivatie om te werken, maar ook de mogelijkheden krijgen om te werken van belang zijn voor duurzame inzetbaarheid. Hierbij speelt ontwikkeling een grote rol. Tijdens de interviews kwam dit ook naar voren. Bij de interviews van oudere werknemers kwam vooral de vraag naar voren: hoe kan ik het werk blijven uitvoeren (respondent 6, 11). Het belang van motivatie van de oudere werknemer wordt ook benoemd (respondent 5, 8, 10) en de flexibiliteit in werkzaamheden (respondent 8, 10). In het conceptueel kader worden verschillende vormen van duurzame inzetbaarheid onderscheiden. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen “kunnen” (de vaardigheden van een werknemer), “willen” (de motivatie van een werknemer) en “mogen” (de mogelijkheden van een werknemer) (Thijssen et al., 2008; Schaufeli, 2011; McQuaid & Lindsay, 2005; Boselie, 2010; Klink et al., 2011). Zoals hierboven beschreven kwamen deze drie vormen ook naar voren in de resultaten van de interviews. Deze indeling van verschillende vormen van duurzame inzetbaarheid sluit dus aan bij de praktijk van de interviews, waardoor deze indeling gehandhaafd blijft.

#### **4.2.2. Kunnen**

Met de term “kunnen” gaat het over de vaardigheden om het werk vol te houden. Het werk in het onderwijs wordt als fysiek zwaar ervaren, waardoor het spannend is of men het werk vol kan houden (respondent 1, 4, 6). Binnen het waterschap zijn fysieke beroepen als de muskusrattenbestrijding fysiek zwaar. Een oudere werknemer benoemt de fysieke grenzen bij het ouder worden. “Ik kon vroeger die werkdruk echt, niet makkelijk, maar wel beter hanteren als nu. Ik voel gewoon lichamelijke grenzen nu (respondent 18). Binnen de interviews in het onderwijs kwam het thema werkdruk als een opvallend thema naar voren (respondent 3, 4, 6). “Ik denk dat oudere mensen uit gaan vallen, ook omdat ze niet meer tegen die druk kunnen” (Respondent 3). Dit komt door de grote klassen, vele veranderingen en de administratielast. Dit vraagt veel energie (respondent 4). Wat betreft vaardigheden om het werk uit te kunnen voeren, is het werken met de computer veel genoemd (respondent 2, 9, 10, 12, 18). Het werken met de computer is een vaardigheid die als lastig wordt ervaren. Anderzijds kan een oudere werknemer veel en heeft veel ervaring in huis, zo zegt respondent 10. Hij is een oudere projectleider bij Waterschap Brabantse Delta. Een directeur van een basisschool benoemt dat ervaring en vaardigheid niet het enige is wat telt (respondent 1). Het is van belang dat een leerkracht nog feeling heeft met de context en aan kan sluiten op de omgeving.

Oudere werknemers geven aan dat het mee kunnen gaan met de veranderingen in de organisatie lastig is voor hen (respondent 2, 4, 9). Als oudere werknemer kom je vaak in een bepaalde routine terecht (respondent 2). De vele veranderingen brengen veel onzekerheid met zich mee (respondent 4). Het volgen van alle veranderingen is lastig (respondent 9). “Dus teleurgesteld, ja, dat ik op een of andere, dat mijn eigen het niet 100% lukt om die grillen en grollen te volgen. Want ik noem het grillen en grollen, want ze veranderen toch weer” (respondent 9). Oudere werknemers dragen aan dat het lastig is om alle veranderingen te volgen. Het lukt hen niet om deze veranderingen

te volgen.

Als het lastig is om nog werkzaam te zijn in de huidige organisatie kunnen er verschillende keuzes worden gemaakt. Er kan worden gezocht naar werk op een andere plek. Maar voor oudere werknemers zijn er echter weinig mogelijkheden om op een andere plek aan de slag te gaan (respondent 13). Daarnaast kunnen vakspecialisten lastig op een andere plek worden ingezet. “Als je altijd monteur geweest bent, ja, en je bent goed in je vak zeg maar, je kent onze installatie, dan krijg je die niet aan het schrijven” (respondent 8). Binnen het onderwijs zijn er ook weinig mogelijkheden om iets anders te gaan doen. “Je kunt niet zeggen van nou, ik ga nu lekker alleen achter m’n bureau zitten. Dat werkt niet” (respondent 6). Respondent 5 heeft wel meer mogelijkheden om zijn functie op zijn eigen manier en flexibel in te vullen. Hij kiest er voor om heel breed inzetbaar te zijn. Het switchen naar een andere organisatie is een lastige stap (respondent 8). De flexibiliteit van werknemers neemt af, waardoor een oudere werknemer minder gemakkelijk kan anticiperen op dingen in zijn omgeving en men minder flexibel is (respondent 1).

Als het niet meer lukt om volledig te werken in de organisatie, is een andere optie om minder te werken (respondent 12, 15). De verandering in de privéomstandigheden van oudere werknemers geeft weer nieuwe mogelijkheden. De kinderen zijn het huis uit en er zijn weinig kosten die nog gemaakt moeten worden. “Ik kan zeggen, ik hoef niet veel betaald te krijgen, als ik maar leuk werk heb, want dat is belangrijk. Als ik maar bij de wereld betrokken ben (respondent 15). Voor respondent 12 was het lastig om werk en privé te combineren, waardoor hij heeft besloten om minder te gaan werken. Het was te veel; een intensieve thuissituatie en een drukke tijd op het werk. “Dan heb ik het geluk dat je zo voor je pensioen zit en dat je die keuze kan maken” (respondent 12). Deze keuze kan niet door iedereen genomen worden. Respondent 6 geeft aan dat dit financieel niet mogelijk is voor haar. “Dat gaat gewoon niet, klaar. Wat niet gaat, dat gaat niet” (respondent 6).

Soms zijn er ook regelingen om oudere werknemers aan het werk te kunnen houden. Binnen het onderwijs is er de Bevordering Arbeidsparticipatie Ouderen (BAPO) (respondent 1, 3). In de toekomst lijkt het lastig om oudere werknemers te voorzien in dit recht zeggen managers (respondent 1, 3). De randvoorwaarden voor oudere werknemers werken moeten hen in de gelegenheid stellen om te kunnen blijven werken, maar ook te stoppen als dat gewenst is. Eerder stoppen is in ieder geval financieel onaantrekkelijk (respondent 12), maar langer blijven werken na je 65<sup>ste</sup> ook niet. “Ik moet weg, niet vanwege het bedrijf, maar vanwege de regelingen die er zijn. Als ik niet weg zou gaan, dan zou dat geld kosten in plaats van geld opleveren (respondent 8).

Gezien de verschillende vormen van duurzame inzetbaarheid is het kunnen blijven werken van groot belang (Thijssen et al., 2008; McQuaid & Lindsay, 2005; Boselie, 2010; Klink et al., 2011; Schaufeli, 2011). In de interviews zijn de fysieke mogelijkheden en vaardigheden om het werk te kunnen blijven uitvoeren genoemd. Het ontbreken van deze vaardigheden wordt veel door oudere werknemers aangedragen. Daarnaast geven oudere werknemers ook aan dat ze lastig mee kunnen komen met alle veranderingen. Anderzijds geeft hun thuissituatie nieuwe mogelijkheden als het gaat om minder werken. Alhoewel dit ook per respondent verschilt. In de interviews wordt aangegeven dat er ook weinig andere plekken zijn waar oudere werknemers kunnen werken. Hierbij zijn regelingen ook niet altijd ondersteunend.

#### **4.2.3 Willen**

Hierboven werd omschreven over het kunnen blijven werken van oudere werknemers. In deze paragraaf komt aan de orde wat oudere werknemers motiveert. In de interviews kwam naar voren dat

de oudere werknemers erg enthousiast zijn over hun werk. Oudere werknemers in het onderwijs vinden het erg leuk om met de kinderen in de klas te werken (respondent 2, 4, 6). Bij het waterschap zijn respondenten op hun eigen manier enthousiast voor het vak. Respondent 8 zegt dat hij geniet van het vak: “van wat we doen, hoe we het doen en welke mogelijkheden er zijn”. Respondent 10 geeft aan dat hij toevallig bij de waterschapswereld is terecht gekomen, maar waar hij er met veel enthousiasme werkt. “De ontdekking, nieuwe dingen,” dat maakt respondent 10 enthousiast. Het idealistische werk van het waterschap en het zorgen dat water schoon blijft, dat spreekt respondent 12 erg aan. “Een heel goed doel” (respondent 12). Het is belangrijk om het werk leuk te vinden, daardoor kan het werk beter worden volgehouden. “Ik ben een milieufreakje, ik wil staan voor het milieu. Dat is mijn stokpaardje en dat moeten we met elkaar bereiken,” zegt respondent 9. De sfeer binnen het waterschap wordt als prettig ervaren (respondent 13). Vrijheid wordt erg gewaardeerd door respondent 9. “Je moet mij niet opsluiten in een hokje en maar mijn vingers neer laten dalen op een toetsenbord. Dat vind ik vervelend,” aldus respondent 9. Binnen de Baak kwam naar voren dat het contact met de klanten als het leukst wordt ervaren (respondent 14, 19). Om te weten waar je enthousiast van wordt moet je goed naar jezelf luisteren. Respondent 16 omschrijft dit als: “je verbinden met je eigen diepere bron, eh, om van daar uit te handelen en ik geloof dat dat dus eigenlijk ook heel duurzaam is en dat dat ook werkelijk vitaal is”.

In de gesprekken kwam naar voren dat oudere werknemers een hoge arbeidsethos hebben en veel over hebben voor de organisatie waarbinnen zij werkzaam zijn. Dit kwam vooral naar voren bij het onderwijs en het waterschap. Oudere werknemers spannen zich erg in voor hun vak. “Helaas” zo zegt respondent 4. “Had ik maar een beetje minder drive, snap je?” (respondent 4). Hierdoor stelt hij hoge eisen aan zichzelf op het werk, waardoor het werk ook zwaar wordt ervaren. Leerkrachten in het onderwijs hebben een sterke drive. “Ik denk dat mensen in het onderwijs de meest hardwerkende en plichtsgetrouwe mensen zijn die je je kunt voorstellen” (Respondent 6). Bij oudere werknemers is het eerst de school en dan zichzelf pas, zo zegt respondent 3. Oudere werknemers hebben een enorm arbeidsethos (respondent 3). Ook binnen het waterschap wordt deze hoge arbeidsethos van oudere werknemers beschreven. Oudere werknemers zijn loyaal aan de organisatie en voelen zich sterk verbonden (respondent 13). Het is soms even slikken, zegt respondent 8, als een jongere collega tijdens een vergadering opstapt om naar de crèche te gaan. Het is opvallend dat de loyaliteit en hoge arbeidsethos van oudere werknemers vooral werd benoemd door managers.

Toch zijn er ook factoren waar oudere werknemers minder enthousiast van worden op het werk. “De echte intrinsieke motivatie is niet altijd aanwezig (respondent 1). De vele golfbewegingen in het onderwijs kunnen daarbij demotiverend werken. “Dan is er weer iets wat de kop op steekt, waarvan wij zeggen, hee dit kennen we, dit hebben we al eerder waargenomen” (respondent 1). Verandering op verandering maakt het lastig voor oudere werknemers om mee te willen gaan. “Je loopt steeds verder achter, je haalt het bijna niet meer in” (respondent 11). Oudere werknemers geven aan dat ze een hekel hebben aan hectiek en de snelheid (respondent 9, 12). “Dat druk doen” (respondent 12). Respondent 9 geeft duidelijk in het gesprek aan dat hij erg graag denkt vanuit de werkvloer en niet houdt van systemen en automatisering die men van bovenaf opgelegd. Hij is sceptisch over het management van de organisatie. Het werken met de computer zorgt soms ook voor veel frustratie benoemt respondent 2. De hoge administratielast wordt ook als demotiverend ervaren. “Het mag best een beetje meer worden dan het vroeger was, maar als je ziet wat NU de administratieve last is? Dat zou ik bij ze weg willen halen” benoemt respondent 3. “Alles wat erbij komt, die administratie, dat is minder leuk. Klaar,” zegt respondent 6. Deze zaken die voor frustratie



zorgen, zijn niet alleen voor oudere werknemers, maar ook voor jongere werknemers (respondent 2).

Door zowel managers en oudere werknemers wordt de motivatie voor het werk benoemd. Hierdoor wordt ook die vorm van duurzame inzetbaarheid besproken, waarbij motivatie en persoonlijkheidskenmerken een rol spelen (Thijssen et al., 2008; McQuaid & Lindsay, 2005; Boselie, 2010; Klink et al., 2011; Schaufeli, 2011). Managers spreken over een hoge arbeidsethos bij oudere werknemers. Ook twee oudere werknemers benoemen dit. Oudere werknemers zijn sterk gemotiveerd, maar kunnen ook gedemotiveerd raken. In de vorige paragraaf is beschreven dat oudere werknemers het soms lastig vinden om veranderingen te kunnen volgen, maar hierboven wordt beschreven dat ze de veranderingen ook niet altijd willen volgen. Deze veranderingen gaan dan te snel, worden als hectisch ervaren. Daarnaast moet er ook veel worden geregistreerd, wat ook als minder leuk wordt ervaren.

#### **4.2.4 Mogen**

Oudere werknemers worden door hun omgeving soms al afgeschreven. Er heerst een negatief beeld in de maatschappij: het zijn de kostenveroorzakers en ze hebben zelf vette pensioenen (respondent 8). “Wat ik lastig vind dat is dat je ziet dat je omgeving er al een beetje vanuit gaat dat het op gaat houden met mij” (respondent 10). Zo ervaart respondent 10 dat zelf niet, maar zijn omgeving ziet dat wel zo. Een oudere werknemer laat zien dat hij onzeker is over de kansen die hij krijgt. “Er zit nog voldoende vuur in mij dat ik best langer verder wil. Kan me niet schelen hoe je het in wilt vullen, maar in ieder geval, geef me de gelegenheid,” zegt respondent 9. Als oudere werknemer moet je de ruimte krijgen om aan de slag te gaan. Over wat oudere werknemers bij kunnen dragen aan de organisatie en hun kwaliteiten en capaciteiten moet gesproken worden. “Niet om je daarmee vast te leggen, maar om die dialoog te pakken te krijgen” (respondent 15). Het moet namelijk duidelijk zijn wat je als oudere werknemer bij kan dragen aan de organisatie (respondent 15). Dit is namelijk niet altijd duidelijk. Er wordt namelijk van de kwaliteiten en kenmerken van oudere werknemers niet altijd gebruik gemaakt zegt een oudere werknemer bij de Baak. “De kwaliteit van werkelijke aandacht, diep luisteren, diep observeren, verstillen, vertragen, reflecteren, contact maken met je diepere weten, dat zijn kwaliteiten die voor mij horen bij oudere werknemers. En die worden hier noch erg gewaardeerd, noch gehonoreerd en dus ook niet erg toegepast” (respondent 16). De organisatie zou veel van oudere werknemers kunnen leren, maar daar staat de organisatie niet altijd voor open. Soms wordt het ervaren als “heb je haar weer, dat weten we toch wel” (respondent 16). Een dialoog is nodig, want de ervaringen en gevoelens van oudere werknemers mogen er zijn en moeten gedeeld worden (respondent 18). Een oudere werknemer benoemt dat hij minder wordt gevraagd voor bepaalde taken. “Bij bepaalde ontwikkelingen in de organisatie pakt men toch liever iemand uit een groep van mensen die nog een aantal jaren moet werken” (respondent 12). Als oudere werknemer kom je aan de zijkant te staan, althans zo voelt het voor respondent 18. Alhoewel op andere momenten wordt de kennis en kunde van oudere werknemers erg gewaardeerd (respondent 10). Zoals hierboven beschreven wordt, zien oudere werknemers veel kansen om bij te dragen aan de organisatie, maar wordt dit door managers niet altijd gezien. Een directeur van een basisschool ziet de capaciteiten van oudere werknemers, maar benoemt ook dat ze ruimte moeten maken voor jonge werkloze leerkrachten (respondent 1). Dit is een hele andere benadering dan die van oudere werknemers. Binnen het waterschap wordt er gesproken over het overdragen van kennis van oudere werknemers met behulp van bijvoorbeeld “mentorships” of meester-gezel-constructies (respondent 13).

De derde vorm van duurzame inzetbaarheid, zoals hier in dit onderzoek besproken, gaat over



het “mogen” werken (Thijssen et al., 2008; McQuaid & Lindsay, 2005; Boselie, 2010; Klink et al., 2011; Schaufeli, 2011). Hierbij gaat het er om dat een oudere werknemer in staat wordt gesteld om te mogen werken. Vanuit de interviews komt naar voren dat oudere werknemers niet altijd ervaren dat ze bij mogen dragen aan de organisatie. Hierbij is ook sprake van negatieve beeldvorming van oudere werknemers (respondent 8). Dit kan komen omdat het onduidelijk is hoe oudere werknemers kunnen bijdragen (respondent 15, 16, 18). Hier is een gesprek voor nodig. Oudere werknemers ervaren ook dat ze minder worden betrokken bij de organisatie en minder worden gevraagd voor bepaalde taken (respondent 9, 10, 12, 18). Leidinggevenden benoemen dat oudere werknemers hun kennis over kunnen dragen door bijvoorbeeld “mentorships” en meestergezelconstructies. Een andere leidinggevende benoemt heel concreet dat de oudere werknemers ruimte mogen maken voor jongere werkloze collega’s.

#### **4.2.5 Ontwikkeling**

Hier boven zijn de verschillende vormen van duurzame inzetbaarheid besproken, namelijk het “kunnen”, “willen” en “mogen” werken van oudere werknemers. Nu wordt er besproken hoe er tegen ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid aangekeken wordt. Eerst zal het beeld over de toekomst van oudere werknemers worden besproken. Dit geeft weer wat de visie van oudere werknemers en hun managers voor de toekomst is. Ten tweede zal worden besproken hoe oudere werknemers met ontwikkeling bezig zijn. De paragraaf wordt afgesloten met wat oudere werknemers weerhoudt om te ontwikkelen.

##### *Beeld van de toekomst*

Zoals als is besproken gaat duurzame inzetbaarheid over de inzetbaarheid van werknemers vandaag, maar ook in de toekomst. Hoe de toekomst zal zijn weet niemand, maar voorspellingen en verwachtingen kunnen al wel worden geuit. Er is veel onzekerheid, onduidelijkheid en angst over de toekomst (respondent 1, 6, 7, 14, 18, 19). Een directeur van de school heeft vooral angst over het uitbetalen van de bapo (respondent 1). Oudere werknemers benoemen dat ze wel willen blijven werken maar dat ze niet goed weten of het gaat lukken (respondent 2, 6, 14, 18). “Maar goed ik kan ook niet in de toekomst kijken natuurlijk. Ik ben benieuwd of het gaat lukken. En als het is zoals het is, dan denk ik dat dat moet kunnen” (Respondent 2). Respondent 6 geeft aan dat ze zich afvraagt of ze het vol gaat houden, “maar dat is weer een ander verhaal” (respondent 6). Respondent 18 denkt soms wel eens, hoe houd ik het vol? Het is eng om over de toekomst na te denken (respondent 18). “Dan denk ik wel eens, van ojee red ik dit allemaal” (respondent 14). Voor respondent 4 is het duidelijk dat het hem niet gaat lukken om tot zijn pensioen te werken. “67 ziet iedereen niet zitten. Dat redt je niet, ik helemaal niet,” zegt respondent 4. Respondent 16 zou graag met het enthousiasme werken zoals ze nu doet, alleen mag het een tandje minder. Respondent 15 is werknemer bij de Baak en deelt dat enthousiasme van respondent 16. Hij zou graag in het vak willen sterven, tijdens bijvoorbeeld een training (respondent 15).

Bij het praten over de toekomst met oudere werknemers werd er gesproken over het pensioen (respondent 10, 12, 14). “Ik zie wel weer mogelijkheden om andere dingen te gaan doen, in het verenigingsleven. Ze zitten nu al aan me te trekken” (respondent 10). Respondent 12 verteld dat hij geleidelijk zijn accenten verlegt van werk naar hobby’s en dat hij bezig is met het hoofd leegmaken van alle stress van het werk. Het pensioen is al in zicht (respondent 14). “Als het op deze manier gaat zoals het nu gaat, dan zie ik dat met fleur tegemoet. Het lastige is, dat het toekomstbeeld veel is

gewijzigd afgelopen jaar door de veranderingen in de pensioenleeftijd. Hierdoor verschoof voortdurend de stip op de horizon. “Je denkt elke keer dat is dichtbij en toch op het moment dat je zo oud bent, dan is het nog net, dan gaat het aan je neus voorbij. Dat is moeilijk, maar tegelijkertijd is het gewoon doelen bijstellen,” zegt respondent 12. Respondent 8 zit een aantal maanden voor zijn pensioen. Hij vergelijkt het pensioen met het plannen van vakantie. Het maakt niet uit wanneer het is gepland, maar als het dichterbij komt dan ben je er opeens wel erg aan toe. Dan is het lastig als het pensioen weer vooruit schuift.

De vraag over de toekomst moet gesteld worden in de organisatie zegt een leidinggevende (respondent 19). Er moet nagedacht worden over wat men wil in het werk. “Ik denk dat er wel een paar zitten die wat jonger zijn, zo tussen de 50 en 55 die wel een beetje hun “mind” aan het opmaken zijn. Is dit nou wat ik tot mijn 67<sup>e</sup> wil blijven doen?” (respondent 19). Vaak ontbreekt het aan durf als het gaat over het nadenken over de toekomst (medewerker DUINcollectief). De toekomst lijkt daarbij ook ver weg. Een medewerker van 50+ Carrière geeft aan dat het beleid omtrent oudere werknemers belangrijk is, maar nooit prioriteit heeft binnen een organisatie. Er zijn altijd andere zaken die meer prioriteit hebben.

Samenvattend kan gesteld worden dat oudere werknemers het lastig vinden om een beeld te vormen van de toekomst (respondent 1, 6, 7, 14, 18, 19). In de resultaten komt naar voren dat oudere werknemers afwachtend zijn in wat de toekomst hen gaat brengen. Alhoewel er ook enkele werknemers zijn die hun “mind” aan het opmaken zijn. Thijssen en Rocco (2010) beschrijven dat er verschillende termijnen zijn om met duurzame inzetbaarheid bezig te zijn, namelijk korte en lange termijn. De resultaten geven aan dat medewerkers niet op korte termijn bezig zijn met hun duurzame inzetbaarheid, maar ook niet erg op lange termijn. Hier wordt afwachtend in gereageerd. Als er aan de respondenten werd gevraagd hoe ze de toekomst zien werd het pensioen aangehaald (respondent 10, 12, 14).

### *Vorm van ontwikkeling*

Hoe er aan ontwikkeling vorm wordt gegeven verschilt sterk per organisatie. Binnen het onderwijs worden er veel cursussen gedaan voor het gebruik van nieuwe onderwijsmethoden, kanjertrainingen en observatiesystemen (Respondent 1, 2 en 6). Binnen het onderwijs kunnen ervaringen gemakkelijk gedeeld worden, omdat er een open cultuur heerst (respondent 5). Een directeur van een school benoemt het traject “vitaliteit” waar de school mee bezig is. Hierbij komen verschillende aspecten aan bod. “Het bestaat natuurlijk uit een gezond lijf, het gaat over kan ik genoeg richting geven aan mijn werk, ben ik enthousiast, blijf ik dit nog doen, heb ik een leuk team om me heen, communiceren wij adequaat,” zegt respondent 7. Het gaat over de vraag, hoe houden we het goed met elkaar vol en hoe blijven we in onze kracht.

Het waterschap is veel bezig met ontwikkeling. “Altijd proberen iets verder te zijn dan de rest, een voorloper, een voortrekkersfunctie” (respondent 10). Op inhoudelijk vlak is het waterschap hier veel mee bezig. Ontwikkeling van oudere werknemers bestaat uit een combinatie van kennis en vaardigheden, maar ook bewustwording dat het leven verandert, aldus een oudere leidinggevende (respondent 8). In 2004 heeft er een fusie plaatsgevonden bij het waterschap. Sinds die fusie is er meer aandacht voor het volgen van cursussen en loopbaanontwikkeling, zegt een oudere werknemer (respondent 12). Deze cursussen zijn leuk, maar hierdoor heb je wel minder tijd over voor je “echte” werk. Daarnaast voelt het alsof de veranderingen steeds sneller gaan (respondent 12). De P&O medewerker van het waterschap benoemt dat ze bezig zijn met het ontwikkelen van een

vitaliteitprogramma binnen het waterschap, waar het gaat over mentale vitaliteit en veerkracht (respondent 13). De medewerkers die fysiek zwaar werk uitvoeren, die moeten nadenken over omscholing, omdat ze het werk niet tot hun 67<sup>ste</sup> kunnen doen (respondent 13). Een manager bij het waterschap benoemt dat oudere werknemers op verschillende vlakken kunnen leren. Zo kunnen ze leren om zich laten te verrassen (respondent 11). Daarnaast zouden ze ook in een andere omgeving kunnen leren. Dit is lastig binnen de overheid, omdat er weinig groeimogelijkheden zijn. Dit komt omdat ze bij vacatures een voorkeur hebben voor iemand van buitenaf met fris bloed en nieuwe ideeën (respondent 12). Respondent 12 hoopt dat hij de cursus “pensioen in zicht” samen met zijn vrouw mag volgen ter voorbereiding op zijn pensioen. Het geluid dat een oudere werknemer niet zo nodig meer wil ontwikkelen, omdat het hem van het werk afhoudt is interessant. Dit lijkt in tegenstelling met wat respondent 8 zegt, dat oudere werknemers bezig zijn met ontwikkeling.

De Baak is een organisatie die als primaire taak heeft om mensen te ontwikkelen. Dit heeft ook zijn weerklank op de medewerkers van de Baak. Een leidinggevende zegt: “het maakt niet uit hoe oud je bent, bij ons blijf je wel leren en ontwikkelen,” (respondent 19). “De Baak is een werkgever die ook mensen aantrekt die heel erg open staan voor ontwikkeling,” benoemt een andere leidinggevende (respondent 17). Respondent 15 maakt het onderscheid tussen onderhoud en ontwikkeling. “Onderhoud is of lijfelijk of het is met die verdomde technologie”(respondent 15). Een andere oudere werknemer is bezig met het leren van een nieuw computerprogramma, maar ook met de Flight, een persoonlijk ontwikkelingsprogramma binnen de Baak (respondent 14). De combinatie van alles bij elkaar: privé, werk en ontwikkeling was even heel veel (respondent 14). Respondent 14 vindt het eigenlijk wel prima bij de Baak. Ze zou misschien nog wel een computercursus willen doen, maar verder is het prima. Een andere werknemer vindt daarentegen dat je mee moet ontwikkelen. “Je moet niet als bejaarde aan de kant gaan staan en maar roepen wij weten goed en maak je niet zo druk, want dat is het ook niet.” (respondent 18). “Ik moet nog weten wat er speelt en niet zo’n suffige oude grijsaard worden die allemaal roepen, ach ik moet nog zoveel jaar tot mijn pensioen. Mwwaa, dat is dodelijk. Dat is dodelijk voor jezelf, maar voor je omgeving ook. En dat moet niet. Dus je moet soepel blijven, je moet je wel blijven ontwikkelen” (respondent 18). Respondent 15 benoemt dit ook. Hij zegt dat je betrokken moet blijven bij je omgeving (respondent 15). Een leidinggevende geeft aan dat je dit ook zou kunnen leren door stage te lopen op verschillende plekken en zo op andere plekken dingen te leren (respondent 19).

Elke organisatie is op zijn eigen manier bezig met ontwikkeling van oudere werknemers. Dit sluit aan bij wat Bohlinger & van Loo (2010) beschrijven, namelijk dat leren het hele leven belangrijk is. Alle organisaties zijn ook met ontwikkeling bezig, maar de behoefte daarvoor wordt wel verschillend ervaren. Binnen het onderwijs is veel aandacht voor het leren van nieuwe methodieken. Deze vorm van ontwikkeling wil vaardigheden van oudere werknemers vergroten. Dit heeft te maken met de vorm van duurzame inzetbaarheid die gaat over de vaardigheden en het “kunnen” van een medewerker (Thijssen et al., 2008; McQuaid & Lindsay, 2005; Boselie, 2010; Klink et al., 2011; Schaufeli, 2011). Deze manier van leren sluit aan bij de actieve context zoals Argote en Miron-Spektor (2011) dat beschrijven. Leren in de actieve context gaat over het gebruik van tools, de organisatie of interactie met de taak. Het vitaliteitprogramma wat is genoemd is een voorbeeld van leren in de latente context, waarbij medewerkers op een ander niveau leren van zichzelf. De cultuur binnen het onderwijs wordt als open ervaren, waardoor het mogelijk is om van elkaar te leren (respondent 5). Dit bevordert de cultuur van leren zoals Argote (2013) en Garavan (1997) dat omschrijven. Het waterschap is inhoudelijk bezig met het bijhouden van ontwikkelingen op het vakgebied (respondent

10). Binnen het waterschap benoemen verschillende managers mogelijkheden om te blijven leren. Een oudere werknemer benoemt echter dat de cursussen hem van het echte werk afhouden. Ook binnen de Baak zijn er verschillende behoeftes als het gaat om het ontwikkelen. Enerzijds is het een organisatie waar veel ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling. Anderzijds geeft een respondent aan dat het ook allemaal wel veel is. De volgende paragraaf gaat hier dieper op in. Hier wordt beschreven wat oudere werknemers weerhoudt om bezig te zijn met ontwikkeling.

#### *Weerhouden van ontwikkeling*

Hierboven is weergegeven hoe ontwikkeling binnen de diverse organisaties plaats vindt. Toch lijkt het lastig om met ontwikkeling bezig te zijn. Hiervoor worden verschillende oorzaken aangedragen. Ten eerste hebben oudere werknemers het erg druk, waardoor er weinig aandacht is voor ontwikkeling. “Wij hebben het al druk genoeg is het vaak” zegt respondent 1. Er wordt onder een enorme werkdruk gewerkt (respondent 14,16). Ontwikkeling is dan wéér “iets” wat bij het takenpakket komt. Ontwikkeling kan gezien worden als extra belasting. “Voor mij hoeven ze niet meer, ze hebben een dijk aan ervaring en dat vind ik enorm belangrijk” (respondent 3).

Ten tweede is er ook niet altijd een behoefte aan ontwikkeling (respondent 2,3). “Ik ben wel een beetje uitgestudeerd,” zegt respondent 2. “De urgentie mist. Want waarom gaat het nu niet goed?” (respondent 1). Het wordt wel prima gevonden zoals het nu gaat (respondent 5). “Ze zitten niet op ontwikkeling te wachten, ze hebben er zeker niet om gevraagd en het moet het nut nog maar bewijzen. Het haalt hun eigen onzekerheden onderuit,” benoemt respondent 5. De bereidheid om te experimenteren neemt ook af naarmate men ouder wordt (respondent 15). Oudere werknemers hebben geen dromen meer voor hun vakgebied, zegt respondent 1. Daarnaast delen ze niet altijd hun expertise, omdat jongere collega’s andere ideeën hebben. “Misschien dat het daar, dat mensen er ook een beetje murw voor zijn en zich een beetje laten overrulen ofzo” (respondent 7). Respondent 4 geeft aan dat hij niet graag zijn klas uit moet. “Waarom moet ik die cursus gaan volgen?” (respondent 4). Respondent 9 geeft aan dat hij niet meer weet wat hij zou willen ontwikkelen. Hij is tevreden met de situatie zoals hij is. Er is vaak sprake van gewenning, waardoor het lastig is om te ontwikkelen (respondent 13). Een vooruitkijkende blik is bevorderlijk voor ontwikkeling, maar deze blik is er niet altijd. Mensen vertrouwen er in dat waar ze vandaag goed in zijn, dat het ook morgen nog bruikbaar is (respondent 8). De wil om te ontwikkelen ontbreekt soms (respondent 19).

Ten derde wordt onzekerheid en angst aangedragen als een oorzaak wat ontwikkeling weerhoudt (Respondent 7, 11, 17, 18, 19). Dit is anders dan het hier voorgaande besproken punt. Daar werd namelijk besproken dat oudere werknemers geen behoefte zien om te ontwikkelen. Angst voor verandering dekt een andere lading dan er geen behoefte aan hebben. “Ja ik zou zeggen angst dat je het niet meer bij kan houden, dus vooral angst, dus als die angst inhoud dat je gas bij geeft, dan is er niets aan de hand want dan overwin je hem. Maar als de angst is van hoe blijf ik op de kade staan, dan is het schip weg,” respondent 11. Er is niet alleen angst voor het niet bij kunnen houden van verandering, maar oudere werknemers vinden het ook eng om nieuwe dingen te leren (respondent 17). Aandacht van de leidinggevende helpt werknemers om hier mee om te gaan (respondent 17). Niet graag wordt de comfortzone verlaten. Leerkrachten geven jarenlang les en hebben een routine opgebouwd. Voor ontwikkeling moet de comfortzone worden verlaten. Dit wordt als lastig ervaren, “omdat het hun veiligheid, denken ze, in gevaar brengt” (respondent 3). Veel leerkrachten bevinden zich in een comfortzone. “En ja wat dat betreft is het toch altijd pampereen geweest” (respondent 1). Nieuwe veranderingen worden ook als spannend ervaren. “Een beetje angst is, kan ik het wel?”

(Respondent 7). Het is ook lastig, dan moeten mensen loslaten wat ze 25, 30 jaar hebben gedaan, alsof ze jaren op een verkeerde manier hebben gewerkt (respondent 5). Het is opvallend dat dit punt door voornamelijk leidinggevendenden wordt aangedragen. Ook een oudere werknemer draagt dit punt aan (respondent 18).

Ten vierde is de structuur niet altijd bevorderlijk voor het ontwikkelen van werknemers. Er zijn weinig doorgroei mogelijkheden binnen het onderwijs (respondent 5), waardoor het minder aantrekkelijk is om bij te leren. Het idee om bijvoorbeeld op andere plekken te leren moet op een veilige manier qua arbeidsvoorwaarden (respondent 11). Er zijn wel initiatieven om bijvoorbeeld stage plekken uit te wisselen, maar het is lastig om hier vorm aan te geven (respondent 11).

Samengevat kan er gesteld worden dat verschillende zaken oudere werknemers weerhouden van ontwikkeling. Als eerste is er weinig tijd voor ontwikkeling. Ten tweede wordt benoemd dat oudere werknemers niet zo veel behoefte hebben aan ontwikkeling. Dit kan komen doordat ze al een veelheid aan ervaringen hebben (Thijssen et al., 2008). Ten derde dragen voornamelijk leidinggevendenden aan dat angst oudere werknemers weerhoudt om te ontwikkelen. Tot slot zijn de structuren ook niet altijd ondersteunend aan de ontwikkeling van oudere werknemers. Dit heeft ook te maken met het traditionele beeld wat (nog) heerst van een loopbaan (Clarke, 2009; Baruch, 2006). Hierdoor is het voor organisaties nog niet gemakkelijk om flexibel met werknemers om te gaan en is het lastig om bijvoorbeeld stage te doen op andere plekken. In feite zou dit niet zo ingewikkeld hoeven zijn. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op wie er verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers.

### **4.3 Verantwoordelijkheid**

Werknemers kunnen passief of actief staan in hun ontwikkeling in duurzame inzetbaarheid. Waar moet de werkgever voor zorgen en wat is de rol van de werknemer hierin? Hieronder een overzicht van de resultaten uit de gesprekken. Als eerste zal de rol van de werkgever worden besproken en als tweede de rol van de oudere werknemer.

#### **4.3.1 Rol manager**

Veel leidinggevendenden zien een rol voor hun weggelegd in het voeren van gesprekken over ontwikkeling met oudere werknemers (respondent 1, 3, 10, 11, 17, 19). De leidinggevende neemt hier vaak het voortouw in. "Ik moet nu vaker zeggen van goh, is het niet eens tijd dat er weer wat gebeurt?" (respondent 11). In gesprekken wordt er altijd gevraagd aan werknemers wat ze zouden willen. De rol als leidinggevende is een gesprekspartner, een oor, vol begrip, simulerend, met aandacht voor de oudere werknemer (respondent 3). Meestal wordt dit gesprek door de directeur van de school gedaan, omdat zij een persoonlijke band heeft met de leerkrachten. Maar soms helpt een afstandelijke derde mee om op die manier wat meer gewicht in de schaal te leggen (respondent 1). Oudere werknemers worden verzorgd door hun leidinggevende. "Ik denk dat ik voor hen nog beter zorg dan voor mezelf" (respondent 3). Een oudere werknemer benoemt deze emotionele ondersteuning als waardevol (respondent 4). "De rol van een leidinggevende is om in gesprekken bewust naar ontwikkelingen te zoeken, werknemers te stimuleren en om ze op de goede positie te zetten in de organisatie" (respondent 10). Een leidinggevende moet werknemers betrokken houden bij de organisatie, hen aanspreken en signaleren als ze mogelijk afhaken (respondent 11). Respondent 11 geeft een voorbeeld van een gesprek wat hij had met een werknemer. Uit dit gesprek kwam naar voren dat de werknemer ervoer alsof hij zelf niet achter het stuur zat in zijn 'levensbus'. Als

leidinggevende moet je hier vragen over stellen en actief luisteren (respondent 11). “Dus ik denk dat zeg maar het leidinggeven is eigenlijk mensen ja helpen met hun ontwikkeling” (respondent 11). Een oudere leidinggevende benoemt dat er over de loopbaan gesproken moet worden (respondent 8). Hierbij moet een leidinggevende iemand prikkelen en uit de comfortzone halen. Misschien moet hij wel dwingend beleid gebruiken en mensen op een andere plek inzetten (respondent 8). Respondent 19 is leidinggevende en stelt vragen aan haar werknemers over wat hen helpt zodat de angst om te ontwikkelen weg gaat. “Vroeger gingen we echt zitten bedenken, hoe kunnen we die persoon helpen? Nou ik denk dat we mekaar helpen door jezelf te helpen. Dat vind ik echt” (respondent 19). Hierin legt ze sterk de bal bij de oudere werknemer. Respondent 17 noemt zichzelf een soort van coach. Ze begeleidt en helpt mensen als ze tegen zaken aanlopen in hun werk. En daarin maakt leeftijd niet uit, dat is de rol van een leidinggevende. Een leidinggevende kijkt naar waar iemand goed in is en laat iemand daar op uitblinken (respondent 19). De P&O medewerker van het waterschap benoemt dat de rol van werkgever niet is om de verantwoordelijkheid bij de werknemer weg te halen. “Want ik heb van jou nodig dat ik weet wat je leuk vindt en waar je tegen aanloopt en je hebt van mij nodig dat ik de organisatorische voorwaarden schep, dat jij daarin kunt bloeien of tot ontwikkeling kan komen. Dus dat is een gezamenlijke verantwoordelijkheid” (respondent 13). Er is een sterk verwachtingspatroon waar de werkgever initiatief nam in ontwikkeling. Dit is de laatste jaren verschoven (respondent 13). Het gedachtegoed dat werknemers zelf initiatief nemen in hun eigen ontwikkeling begint te komen. “Maar wat ik zeg, het is een stukje wennen, iets van wat er zo van oudsher zo ingesleten zit, dat gooi je niet in een jaar om” (respondent 13).

Een oudere werknemer benoemt dat het gesprek tussen werknemer en werkgever cruciaal is (respondent 15). “Zou het gesprek zelf niet al een fundament zijn?”(respondent 15). In dit gesprek zou het dan gaan over wat heb je nodig om door te werken, waar komt je energie vandaan, waar zit je energie lek en hoe blijf je met ontwikkeling van de organisatie betrokken. “Je hoeft het niet eens oud te noemen, of het woord oud erin, maar hoe gaan we gezond met elkaar door?”(respondent 18). Hierin is gelijkwaardig contact belangrijk. Werkgever en werknemer moeten samenwerken aan dit onderwerp (respondent 18). Respondent 16 is eindverantwoordelijk van een samensturend team. Voor haar is het erg zoeken geweest hoe hier vorm aan te geven, omdat mensen het soms makkelijk vinden om een manager te hebben die hen vertelt wat ze moeten doen (respondent 16). Binnen het waterschap worden er gesprekken gevoerd met oudere werknemers. Er zijn 3 beoordelingsgesprekken per jaar, maar daarnaast wordt er ook vaker met elkaar gesproken (respondent 12). Toch wordt er vaak niet preventief gehandeld door de leidinggevende als er bijvoorbeeld lichamelijke klachten zijn. “Volgens mij wordt er pas iets mee gedaan als ze echt die klachten melden, maar niet preventief,” aldus respondent 12. Respondent 12 merkt dat zijn leidinggevende rekening houdt met zijn wensen. “Hij laat me nu ook meer de vrijheid van nou daar kan ik me niet meer zo voor motiveren of juist wel. De keuze laat hij meer aan mij” (respondent 12). Respondent 9 merkt dat de leidinggevende de laatste tijd zalvender is voor hem, maar hij voegt daar aan toe: “ik zou zeggen, koester ze. En koester niet een aai over de bol, maar ga er beslist niet mee om als zijnde die mensen zijn iets trager, dat mot ik niet.”

Grievies (2010), Oude Hengel (2011) en Leisink en Knies (2011) beschrijven dat de rol van managers van belang is bij het ontwikkelen van oudere werknemers. Dit wordt herkend in de gesprekken. Managers zien een grote rol weggelegd om gesprekken te voeren. Oudere werknemers zien dit ook en benoemen ook dat een manager meer rekening houdt met zijn wensen en zalvender is (respondent 9, 12). Een leidinggevende spreekt over verzorgen van oudere werknemers, terwijl een

andere manager spreekt over mogelijk dwingend beleid om oudere werknemers op andere plekken te laten werken. Dit zijn totaal twee verschillende benaderingen. De rol van de werkgever wordt gezien als het geven van sociale steun, zoals Oude Hengel (2011) dat omschrijft. Door respondent 19 wordt omschreven dat de verantwoordelijkheid van de ontwikkeling verschoven is naar de oudere werknemer. Dit heeft ook te maken dat werknemers meer hun eigen pad uitstippelen en een meervoudige carrière hebben (Clarke, 2009, Baruch, 2006). Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van zowel werkgever als werknemer om bezig te zijn met ontwikkeling.

#### **4.3.2 Rol oudere werknemer**

Zoals door de P&O medewerker van het waterschap al is benoemd: de verantwoordelijkheid voor ontwikkeling van de oudere werknemer is steeds meer verschoven van de werkgever naar de werknemer zelf. Oudere werknemers hebben zelf een rol in hun duurzame inzetbaarheid en kunnen actief op zoek gaan naar wat bij hem past. Het is beter dat een oudere werknemer hier zelf actie in onderneemt, in plaats van dat een leidinggevende zegt dat hij niet meer capabel is (respondent 1). Op verschillende manieren kan een oudere werknemer op een actieve manier bezig zijn met ontwikkeling. Een oudere werknemer benoemt ze er alles aan doet om het vol te houden, door zo gezond mogelijk te leven, genoeg te slapen en minder te malen in het hoofd (respondent 6). Het is de eigen verantwoordelijkheid van werknemers om zelf rust te nemen als ze die nodig hebben (respondent 7). Respondent 5 is adjunct directeur en weet zelf goed wat hij wil. "Ik bedoel, niemand hoeft mij te vragen, joh, denk je aan die volgende stap? Die stap zet ik wel." Mensen bepalen namelijk vaak hun eigen grenzen. "Wat wil ik wel en wat wil ik niet. Dat is het voordeel van zelf keuzes kunnen maken" (respondent 5). Respondent 5 heeft het niet vaak met de directeur over ontwikkeling, omdat daar geen noodzaak toe is. Deze werknemer is hier zelf namelijk al mee bezig. Een werknemer mag eigen persoonlijk leiderschap tonen, "om niet alleen aan boord te blijven van het schip, maar ook bovenop de brug te staan van het schip" (respondent 11). Uiteindelijk moet iemand zelf de kansen pakken als hij ze krijgt. Respondent 8 geeft aan dat hij voor zijn gevoel niet actief zijn carrière heeft uitgestippeld: "Soms gebeuren er dingen, ja, je moet de kansen pakken als ze zich voordoen." Een leidinggevende kan niet weten hoe een werknemer zich voelt. Het is dus aan de werknemer de taak om continu feedback te geven over hoe je in je vel zit (respondent 12).

Oudere werknemers zijn niet altijd actief bezig met hun duurzame inzetbaarheid, zegt een leidinggevende binnen het onderwijs. Het is een arbeidsgroep die bescheiden is en minder vragen om allerlei zaken (respondent 7). Ze zijn ook minder proactief in het kenbaar maken van hun behoeftes bij de directeur. Een oudere werknemer zegt dat er al veel wordt georganiseerd als het gaat om ontwikkeling. Dus in die zin hoef je er niet zelf over na te denken (respondent 2). Het is nodig om veel te organiseren, want veel werknemers moeten namelijk wel geholpen worden in het nadenken over hun duurzame inzetbaarheid en hun toekomst. Ze moeten dan geholpen worden door het stellen van een vraag zeggen managers (respondent 10, 13). Vroeger was er sprake van pampieren, maar nu moeten mensen meer hun eigen verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen leven, ontwikkeling en loopbaan (respondent 13). Als je zelf hier meer invloed in hebt, dan heeft dit positieve invloed en zit je lekkerder in je vel (respondent 13). Daarnaast moet een oudere werknemer ook accepteren dat hij ouder wordt en dit ook fysieke gevolgen heeft. "Dus ik denk het accepteren dat je ouder wordt hoort erbij ehh en ook wel bewust zijn van oké, dat het toch gewoon belangrijk is om bij te blijven" (respondent 11). Maar daarbij wel ook kansen te pakken als je dat wilt (respondent 8). Je moet het namelijk uiteindelijk wel zelf doen, waarbij je leidinggevende je helpt in bewustwording en een



gesprek (respondent 8).

Zoals Bossuyt en De Dries (2008) zeggen ligt de verantwoordelijkheid om ontwikkelkansen te grijpen steeds meer bij de oudere werknemers zelf. Dit komt overheen met de gesprekken met de respondenten. Alhoewel respondenten wel vinden dat oudere werknemers hier hulp in nodig hebben van anderen. Aan de andere kant kan deze hulp oudere werknemers ook lui maken, omdat alles al georganiseerd wordt. Hier zit een spanningsveld. Enerzijds ondersteunen in ontwikkeling, anderzijds kan dit eigen ondernemerschap in de weg staan. De oudere werknemer zit namelijk zelf in zijn levensbus of bovenop de brug van het schip. Een oudere werknemer heeft de verantwoordelijkheid om regisseur te zijn van zijn eigen loopbaan (Kotiso & Lokhorst, 2009). Uiteindelijk moet een werknemer zelf keuzes maken. Daarnaast is een oudere werknemer verantwoordelijk voor zijn eigen gezondheid en om genoeg rust te nemen (respondent 6, 7). Een werkgever kan niet weten hoe een werknemer zich voelt en wat hij wilt. Hier is een continu gesprek voor nodig (respondent 12).

#### **4.4 Samenvattend**

In dit hoofdstuk zijn de resultaten uit de interviews besproken en in verband gebracht met de literatuur. Hierin zijn de verschillende thema's aan de bod gekomen, namelijk oudere werknemers, duurzame inzetbaarheid en de verantwoordelijkheid van de managers en oudere werknemer. De groep oudere werknemers is heel divers en opvallend. Enerzijds wordt er geen verschil gemaakt tussen oudere en jongere werknemers, anderzijds worden er enkele specifieke kenmerken van oudere werknemers benoemd. Hierin is opvallend dat oudere werknemers die een leidinggevende positie hebben zich geen oudere werknemer voelen. De verschillende vormen van duurzame inzetbaarheid die in hoofdstuk twee zijn besproken kwamen terug in de interviews. Hierin komt naar voren dat het bij duurzame inzetbaarheid gaat om het "kunnen", "willen" en "mogen". Oudere werknemers geven aan de ze soms beperkingen ervaren door hun leeftijd, wat invloed heeft op het kunnen werken. Oudere werknemers zijn sterk gemotiveerd voor hun werk, maar kunnen ook gedemotiveerd raken, door bijvoorbeeld veranderingen of administrerende taken. Oudere werknemers geven aan dat ze soms niet ervaren dat ze mogen bijdragen in de organisatie. Dit zou kunnen worden verholpen door een gesprek. Als het gaat om het nadenken over de toekomst zijn oudere werknemers afwachtend. Ze wachten af wat de toekomst hen gaat brengen, maar zijn wel benieuwd of ze het vol gaan houden. Als het gaat om ontwikkeling zien managers een grote verantwoordelijkheid voor hen weggelegd in het voeren van gesprekken. Hierbij is een verschil tussen een zalvende aanpak of een dwingende aanpak. Oudere werknemers hebben ook een rol in hun ontwikkeling in duurzame inzetbaarheid. Uiteindelijk gaat het namelijk om hun. Zij moeten zelf nadenken over de toekomst en aangeven wat hun wensen zijn. In het volgende hoofdstuk wordt het onderzoek samengevat en wordt er antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. De aanbevelingen voor vervolg onderzoek en voor de praktijk zullen ook in dit hoofdstuk worden weergegeven.



## 5. Conclusie

In het voorgaande hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en gekoppeld aan de gebruikte theoretische concepten. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de onderzoeksvraag en de deelvragen die daarbij zijn gesteld. Daarnaast worden er aanbevelingen gegeven voor vervolg onderzoek. Er wordt afgesloten met concrete adviezen die tijdens deze onderzoeksperiode zijn ontstaan, gebaseerd op dit onderzoek en ervaringen uit de onderzoeksperiode.

### 5.1 Beantwoording hoofdvraag

In dit onderzoek wordt onderzoek gedaan naar verschillende ideeën en betekenissen die worden gegeven door managers en oudere werknemers aan de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Dit komt voort uit het “Multiple Constituencies” perspectief dat Grieses (2010) beschrijft, waarbij verschillende actoren aan bod komen. In dit onderzoek is er ook aandacht voor de werknemer, wat aansluit bij het “Organizational Development” perspectief (Grieses, 2010). Om een beeld te krijgen van de betekenisgeving van managers en oudere werknemers zijn er verschillende thema’s behandeld, namelijk de begrippen omtrent oudere werknemers, duurzame inzetbaarheid en verantwoordelijkheid van managers en oudere werknemers in die ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid.

Het is lastig om een eenduidig definitie te geven van “de oudere werknemer” vanuit zowel de literatuur als de interviews. In de gesprekken beschreven managers de functionele leeftijd van een oudere werknemer. Hier gaat het om de fysieke en cognitieve mogelijkheden van oudere werknemers. Het is opvallend dat sommige oudere managers zich geen oudere werknemers voelen. Dit kan komen door de mogelijkheden die een managers heeft in het invullen van zijn baan. Het is namelijk anders als men directeur van een basisschool is of voor de klas staat. Een deel van de respondenten, zowel managers als oudere werknemers, maken geen onderscheid tussen oudere werknemers en jongere werknemers. Tegelijkertijd worden er ook kenmerken benoemd van oudere werknemers. Oudere werknemers benoemen dat ze de afname van fysieke kracht en vaardigheden kenmerkend is voor hen. Een ander kenmerk van oudere werknemers is de kennis, ervaring en rust die ze meenemen in de organisatie. Dit wordt ook door zowel managers als oudere werknemers beschreven. Managers benoemen de meerwaarde van het leren tussen verschillende generaties, om zo ervaring te delen. In de interviews benoemden oudere werknemers dat ze behoefte hebben aan een gesprek in de organisatie over wat een oudere werknemer bij kan dragen aan de organisatie. Dit is voor hen nu nog onduidelijk.

Duurzame inzetbaarheid is een breed begrip en kent verschillende vormen. In dit onderzoek zijn alle verschillende facetten van duurzame inzetbaarheid aan bod gekomen, het “kunnen”, “willen” en “mogen” werken. Als het gaat om het kunnen blijven uitvoeren van het werk, wordt door veel oudere werknemers aangedragen dat ze vaardigheden missen. Oudere werknemers dragen daarbij ook aan dat ze het lastig vinden om mee te komen in veranderingen. Dit verschilt echter wel per respondent. Managers hebben minder gesproken over deze vorm van duurzame inzetbaarheid. Zowel managers en oudere werknemers benoemen de motivatie dat ze willen blijven werken. Managers en twee oudere werknemers spreken over de hoge arbeidsethos en drive van oudere werknemers. Oudere werknemers kunnen gedemotiveerd raken door veranderingen en het doen van administratie. Als het gaat om het mogen blijven werken, de laatste vorm van duurzame inzetbaarheid zoals hier besproken, dan benoemen oudere werknemers dat ze niet altijd ervaren dat ze bij mogen dragen in

de organisatie. Ze ervaren ook dat ze soms minder gevraagd worden en meer naar de zijlijn verplaatsen in de organisatie. Oudere werknemers willen hier een gesprek over om een beter beeld te krijgen wat oudere werknemers kunnen bijdragen. Managers benoemen dat oudere werknemers hun ervaring mogen overdragen in de organisatie. Een respondent laat een ander geluid horen en benoemt dat oudere werknemers ook ruimte mogen maken voor jongere collega's. Als het gaat over de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid kan gesteld worden dat het voor alle werknemers belangrijk is om te blijven ontwikkelen. Toch geven oudere werknemers aan dat ze hier niet altijd behoefte aan hebben of de urgentie hier van in zien. Het houdt hun van het echte werk. Ze hebben hier niet altijd de tijd voor. Managers dragen aan dat angst en onzekerheid bij oudere werknemers oudere werknemers weerhoudt om bezig te zijn met ontwikkeling. Binnen het onderwijs wordt er veel geleerd in de actieve context, waarbij werknemers nieuwe methoden leren. Veel oudere werknemers hebben een onduidelijk beeld van de toekomst en wachten af wat de toekomst hen gaat brengen.

Managers zien een belangrijke rol in het voeren van gesprekken, om oudere werknemers zo te helpen in het ontwikkelen. Oudere werknemers benoemen dat een manager verzorgend en zalvender is. Oudere werknemers krijgen zo meer ruimte om te doen wat ze zelf willen. Dit staat haaks het beeld wat een manager heeft, namelijk om eventueel dwingend beleid in te zetten om oudere werknemers te helpen ontwikkelen. Toch is een oudere werknemer uiteindelijk zelf verantwoordelijk voor zijn ontwikkeling. Omdat zij het vaak lastig vinden om hier vorm aan te geven, worden ze hierdoor geholpen door managers. Een oudere werknemer ziet soms minder noodzaak om zelf initiatief te nemen in zijn ontwikkeling, want er wordt al veel georganiseerd. De rol in ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid wordt door zowel oudere werknemers als leidinggevende als gezamenlijke verantwoordelijkheid benoemd. Uiteindelijk is het de werknemer die de keuzes maakt, maar de leidinggevende is hierbij ondersteunend.

Concluderend en antwoord gevend op de hoofdvraag - *Welke betekenis geven managers aan de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers bij stichting PCOK/PCS Leiden, Waterschap Brabantse Delta en de Baak en welke betekenis geven deze werknemers hier zelf aan?* - kan gesteld worden dat er veel verschillende betekenissen worden gegeven aan de ontwikkeling van oudere werknemers. Ten eerste is de groep oudere werknemers erg divers. Zoals al eerder is beschreven gaat het hier enerzijds om fysieke verschillen, maar anderzijds ook om verschillen in motivatie en mogelijkheden om aan de slag te gaan. Ten tweede gaat het bij duurzame inzetbaarheid om het "kunnen", "willen" en "mogen" werken in de organisatie, nu en in de toekomst. In de praktijk denken oudere werknemers wel na over de toekomst, maar vinden het lastig om dit om te zetten in daden. Ontwikkeling vindt voornamelijk plaats op het gebied van vaardigheden, zoals nieuwe methoden of computervaardigheden. Sommige oudere werknemers gaven aan dat ze niet altijd het gevoel hebben dat ze mogen bijdragen in de organisatie. Om hier een beter beeld van te hebben wordt er gesuggereerd om een gesprek te hebben over de rol van oudere werknemers in de organisatie. Tot slot worden zowel de managers als de oudere werknemers verantwoordelijk gezien voor het ontwikkelen van duurzame inzetbaarheid. Uiteindelijk is hierbij de werknemer eindverantwoordelijk in het maken van keuzes. Om antwoord te geven op de hoofdvraag kan gesteld worden dat oudere werknemers en managers heel verschillend zijn, waardoor er een heel divers beeld is geschetst door oudere werknemers en managers van de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers.

## 5.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Tijdens dit onderzoek zijn veel onderwerpen en thema's en onderzocht. Zoals al is aangegeven in hoofdstuk drie is het onderzoek hierdoor vrij breed ingestoken. Het doel van dit onderzoek was om een bijdrage te leveren aan het debat omtrent oudere werknemers en hun duurzame inzetbaarheid. Nu zijn er in totaal 19 interviews gevoerd met managers en oudere werknemers, waardoor deze respondenten na gingen denken over dit thema. Het blijkt namelijk niet vanzelf te gaan om hier over na te denken. Verschillende respondenten gaven dit terug aan het eind van het gesprek. Ze vonden het interessant om even stil te staan bij dit onderwerp. Voor vervolg onderzoek is het interessant om te kijken wat werknemers en leidinggevendenden weerhoud om na te denken over duurzame inzetbaarheid. In de interviews is ook meerdere malen het belang van de dialoog en het gesprek aangehaald. Het zou ook erg interessant zijn om dit te verdiepen. Wat draagt bij aan deze dialoog tussen oudere werknemers en managers en wat zet deze dialoog in de weg? Ook de dialoog tussen verschillende generaties in een organisatie is hierbij interessant. Daarnaast is in dit onderzoek gesproken met oudere werknemers en managers, maar niet met jongere werknemers. Deze groep is ook erg interessant om te betrekken bij vervolgonderzoek, om te kijken wat voor betekenis zij geven aan duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Zoals al eerder aangegeven is de groep oudere werknemers ontzettend breed en divers. Om meer zicht te krijgen op de verschillende typen oudere werknemers binnen de groep oudere werknemers kan het interessant zijn om kwantitatief onderzoek te doen. Anderzijds blijft kwalitatief onderzoek interessant. Er is namelijk al veel bekend over dit onderwerp, maar het blijkt heel lastig voor organisaties om met dit thema aan de slag te gaan en hier handen en voeten aan te geven. Dit zou verder onderzocht moeten worden, wat niet met kwantitatief onderzoek kan worden gedaan. Met kwalitatief onderzoek is het namelijk mogelijk om deze onderliggende laag te onderzoeken en antwoord te krijgen op de waarom vraag, namelijk waarom organisaties het lastig vinden om met duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers bezig te zijn.

## 5.3 Advies voor organisaties

Tijdens de interviews en de vele gesprekken die ik heb gehad met mensen in mijn omgeving zijn er verschillende adviezen voor organisaties ontstaan om mee aan de slag te gaan. Deze ideeën bevorderen het ontwikkelen van oudere werknemers en het verbreden van hun horizon. Als eerste zou een "traineeship 2.0" voor oudere werknemers kunnen helpen om hen te oriënteren en nieuwe mogelijkheden te geven op de arbeidsmarkt. Voor pas afgestudeerden is er de mogelijkheid om een "traineeship" te doen en op die manier in verschillende werkcontexten te werken en te leren. Dit zou ook voor oudere werknemers moeten zijn die nog binnen een ander werkveld zouden willen werken. Net als bij starters bij een "trainee" zouden oudere werknemers extra begeleiding moeten krijgen om met deze ontwikkeling aan de slag te gaan. Ten tweede zouden organisaties stageplekken kunnen uitwisselen met elkaar. Op deze manier zouden oudere werknemers op een veilige manier kennis kunnen maken met een andere context. In de interviews gaven meerder respondenten aan dat ze dit graag zouden willen invoeren, maar dat het lastig is om dit op een arbeidsrechtelijke veilige manier te doen. Ten derde moet er in elke organisatie regelmatig een toekomstgesprek plaats vinden. Tussen de manager en de oudere werknemer, maar ook tussen verschillende generaties in de organisatie. Hierdoor wordt duidelijker wat een oudere werknemer bij kan dragen en kan er van elkaar geleerd worden. Oudere werknemers moeten namelijk kenbaar maken wat hun behoeftes zijn. Ten vierde wordt het thema duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers door veel onderzoeken als belangrijk benoemd. Door binnen een organisatie ruimte te creëren om over dit thema na te denken

kunnen initiatieven ontstaan waar nooit eerder over na is gedacht.

#### **5.4 Tot slot**

Met deze masterscriptie is er onderzoek gedaan naar een heel actueel thema, namelijk oudere werknemers in organisaties. Hierbij is gekeken naar de duurzame inzetbaarheid van hen en de ontwikkeling daarvan. Dit is bekeken vanuit het perspectief van zowel een manager, als een oudere werknemer. Er is ook gekeken waar wiens verantwoordelijkheid ligt als het gaat om ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. En hiermee kom ik tot het einde van mijn masterscriptie. Zoals ik in het voorwoord al schreef, het onderzoek is niet af, want er kan nog veel worden onderzocht op dit thema. Wel heb ik middels dit onderzoek een beeld geschetst van de situatie binnen de drie verschillende onderzochte organisaties. Hoe de weg van oudere werknemers in de toekomst exact zal gaan blijft een verrassing, maar middels dit onderzoek heb ik mogen onderzoeken wat voor betekenissen er spelen op deze weg. Het is echt een reis.

## Literatuurlijst

- 50+ carrière (2014). *Wie zijn wij?* Geraadpleegd via: <http://www.50pluscarriere.nl/over-50-carriere/wie-zijn-wij> (juni 2013)
- Argote, L. (2013). Organization Learning: A Theoretical Framework. In *Organizational Learning* (pp. 31-56). Springer US
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- AAVN (2010). *Hoe houden organisaties zich bezig met duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd via: <https://www.aavn.nl/thema-site/Documents/HOE-HOUDEN-WERKGEVERS-ZICH-BEZIG-MET-DI.pdf> (maart 2014)
- De Baak (2014). *Leerfilosofie*. Geraadpleegd via: <http://www.debaak.nl/over-ons/leerfilosofie> (juni 2014)
- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., van der Velden, T. & de Goede, M. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen*. Amsterdam: Boomonderwijs
- Bohlinger, S., & van Loo, J. (2010). 2. Lifelong learning for ageing workers to sustain employability and develop personality. *Working and ageing*, 2.
- Bolman & Deal (2008). *Reframing Organizations Artistry, choice, and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58
- Bossuyt, T. & Dries, N. (2008). Talentmanagement en flexibele loopbaanpaden voor de werknemers van morgen. *Licht op leren 2008: leren en ontwikkelen in een talentgerichte maatschappij*.
- Brouwer, S., Lange, S. D., & Mei, S. (2012). Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. *Universitair Medisch Centrum Groningen, Groningen: Rijksuniversiteit Groningen*.
- Centraal Bureau voor Statistiek. Geraadpleegd via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/cijfers/default.htm> (maart 2014)
- Chan, S., & Stevens, A. H. (2001). Job loss and employment patterns of older workers. *Journal of Labor Economics*, 19(2), 484-521.
- Clarke, M. (2009). Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: career patterns and employability. *Career Development International*, 14(1), 8-28.
- CLR (2014). *CLR voor mens en werk*. Geraadpleegd via: <http://www.clrwerkt.nl/> (juni 2013)
- CPB. Geraadpleegd via: <http://www.cpb.nl/onderwerp/arbeidsmarkt> (februari 2014)
- Dijk, R. van (2014). Gesprekken binnen over structuur en visie van de Baak.
- Drucker, P. F. (1989). What business can learn from nonprofits. *Harvard business review*, 67(4), 88-93.

- DUINcollectief (2014). *Duurzame inzetbaarheid loont!* Geraadpleegd via: <http://www.duinctief.nl/> (juni 2013)
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Garavan, T. (1997). The learning organization: a review and evaluation. *Learning Organization, The*, 4(1), 18-29.
- De Graaf, S., Peeters, M. & Van Der Heijden, B. (2011). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag en Organisatie*, 24(4), 375-391.
- Gries, J. (2010). *Organizational change: Themes and issues*. Oxford University Press.
- Hattink, H.; Hattink, B. & Bovenberg, T. (2013). 50+ en afgeschreven. Van Gorcum.
- Ten Have, P. (2004). *Understanding qualitative research and ethnomethodology*. Sage.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis*. London: DfEE.
- Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 23-44.
- Kotiso, A. & Lokhorst, B. (2009). Van ontzien naar duurzaam ontwikkelen. *Alternatieven voor*.
- De Lange, A. H., & van der Heijden, B. I. J. M. (2013). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.
- De Lange, A., Taris, T., Jansen, P., Kompier, M., Houtman, I., & Bongers, P. (2005). Werk en motivatie om te leren: zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers. *Gedrag & Organisatie*, 18(6), 309-325.
- van der Klink, J. J., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., & van der Wilt, G. J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag en Organisatie*, 24(4), 342-56.
- Leisink, P. L., & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1902-1917.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151.
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban studies*, 42(2), 197-219.
- Oude Hengel, K. M. (2013). Sustainable Employability of Construction Workers.
- PCOK (2014). *Welkom bij de Stichting voor Protestants-Christelijk Onderwijs te Katwijk*. Geraadpleegd via: <http://www.pco-katwijk.nl/> (juni 2014)
- PCS Leiden (2014). *Welkom bij PCS Leiden*. Geraadpleegd via: <http://www.pcsleiden.nl/> (juni 2014)
- Qidos (2014). *Versterk mensen en werk*. Geraadpleegd via: <http://www.qidos.nl/> (juni 2013)
- Regeerakkoord (2012). *Bruggen slaan*. Geraadpleegd via: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2012/10/29/regeerakkoord.html> (februari 2014)
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (Eds.). (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Sage.
- Sen, A. (1993). Capability and well-being. In Hausman, D.M. (2008), *The Philosophy of*

- Economics*. New York: Cambridge University Press
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data*. Sage.
  - Van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Coutinho.
  - Thijssen & Rocco (2010)
  - Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability—link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
  - Van Vuuren, T., Caniëls, M. C., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373.
  - Waterschap Brabantse Delta (2014). *Over Brabantse Delta*. Geraadpleegd via: <http://www.brabantsedelta.nl/overbrabantsedelta> (mei 2014)
  - Weiss, R. S. (1994). *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*. Simon and Schuster.
  - Workbooster (2014). *Over Workbooster* Geraadpleegd via: <http://www.workbooster.nl/over-workbooster.aspx> (juni 2013)
  - Ybema, J. F., Geuskens, G., & Hengel, K. O. (2009). *Oudere werknemers en langer doorwerken: Secundaire analyses van de NEA, het NEA-cohortonderzoek en de WEA*. TNO Kwaliteit van Leven, Arbeid.

## Bijlage

Bijlage 1. Theoretische “mind-map” .....	49
Bijlage 2. Topiclijsten.....	50
Bijlage 3. Overzicht interviews.....	52
Bijlage 4. Organogram Waterschap Brabantse Delta.....	53
Bijlage 5. Codeboom.....	54



## Bijlage 1. Theoretische "mind-map"



## Bijlage 2. Topiclijsten

### **Topiclijst manager**

#### *Introductie*

- Voorstellen onderzoeker
  - o Naam en studieachtergrond
  - o Doel van het onderzoek en interview
  - o Mag het interview opgenomen worden?
- Voorstellen respondent
  - o Wat is uw functie binnen de organisatie?
  - o Hoe lang bent u al werkzaam binnen deze organisatie?

#### *Oudere werknemer*

- Hoe zou u een oudere werknemer omschrijven?
- Wat is de specifieke rol van oudere werknemers in uw organisatie?
- Hoe verschilt deze rol volgens u van jongere werknemers?

#### *Duurzame inzetbaarheid*

- Wat betekent het begrip duurzame inzetbaarheid voor u?
  - o Wat helpt oudere werknemers om hun werk goed te doen?
  - o Wat helpt oudere werknemers om gemotiveerd te blijven?
- In hoeverre is er een verschil tussen oudere en jongere werknemers met betrekking tot duurzame inzetbaarheid?

#### *Ontwikkeling duurzame inzetbaarheid*

- Hoe bent u bezig met het ontwikkelen van oudere werknemers?
  - o Wat gaat goed?
  - o Wat zou verder ontwikkeld kunnen worden?
  - o Wat weerhoudt ontwikkeling van oudere werknemers?
- Op welk gebied zouden oudere medewerkers meer moeten leren?
  - o Vaardigheden, persoonlijke ontwikkeling of het netwerk waarbinnen iemand zich bevindt?
- Hoe draagt de organisatie hier aan bij?
  - o In hoeverre is er ruimte om te leren in de organisatie?
- Hoe kan een oudere medewerker nog meer verbreden?

#### *Rol in duurzame inzetbaarheid*

- Welke rol heeft de oudere werknemer in zijn ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid?
- Wat zou de rol van een manager moeten zijn in de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers? Hoe verschilt dat van een HR-manager en wat is de rol van de directie?
- Wat is uw rol in ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers?
  - o Hoe biedt u mogelijkheden voor een oudere werknemer om zich te ontwikkelen?
  - o Waar loopt u tegen aan?
- Wat is de rol van collega's in de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers?
- Waar zijn groeimogelijkheden voor beide partijen?

## **Topiclijst oudere werknemer**

### *Introductie*

- Voorstellen onderzoeker
  - o Naam en studieachtergrond
  - o Doel van het onderzoek en interview
  - o Geen interview ter beoordeling, maar om zicht te krijgen op ideeën en behoeften te van medewerkers omtrent duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers
  - o Mag het interview opgenomen worden?
- Voorstellen respondent
  - o Hoe lang bent u al werkzaam binnen deze organisatie?
  - o Hoe lang zit u al op uw functie?
  
- Hoe zou u uw rol in de organisatie beschrijven?
- Hoe verschillen deze volgens u van jongere werknemers?

### *Duurzame inzetbaarheid*

- Wat helpt u om uw werk goed te kunnen blijven doen?
- Wat helpt u om gemotiveerd te blijven?
- Wat heeft u nodig om geïnspireerd te blijven?
- Hoe zou u duurzame inzetbaarheid omschrijven?
- In hoeverre is er een verschil tussen oudere en jongere werknemers met betrekking tot duurzame inzetbaarheid?

### *Ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid*

- Wat zou u graag willen ontwikkelen en leren?
  - o Zou u vaardigheden, persoonlijke ontwikkeling of het netwerk waarbinnen iemand zich bevindt willen vergroten?
- In hoeverre is er aandacht voor ontwikkeling van oudere werknemers?
  - o Wat gaat goed?
  - o Wat zou er verder ontwikkeld kunnen worden?
  - o Wat weerhoudt ontwikkeling?
- In hoeverre is er ruimte in de organisatie om te leren?

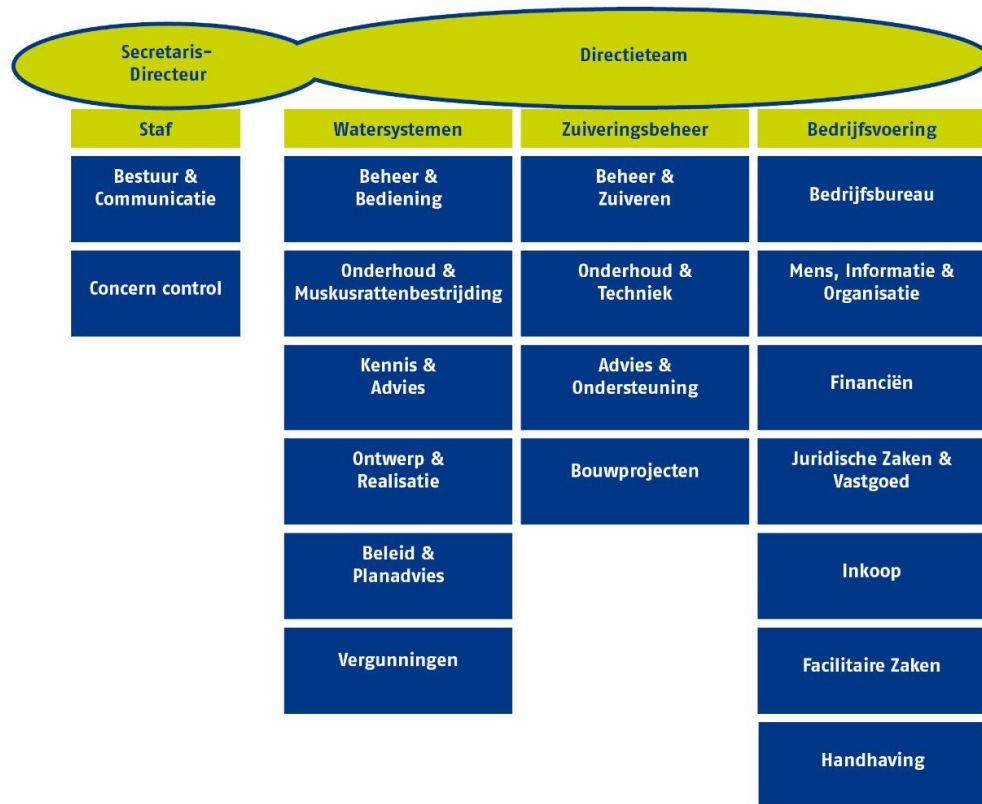
### *Rol in duurzame inzetbaarheid*

- Welke rol heeft u in uw eigen ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid?
- Wat zou de rol van een manager moeten zijn in de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers? Hoe verschilt dat van een HR-manager en wat is de rol van de directie?
- Wat is de rol van de manager in de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid?
  - o Wat wordt er geboden aan oudere werknemer om te ontwikkelen?
  - o Waar loopt u tegen aan?
  - o Wat zou de rol van de manager moeten zijn volgens u?
- Waar zijn groeimogelijkheden voor de beide partijen?
- Wat voor waarde hecht uw leidinggevende aan ontwikkeling? Waaruit blijkt dat?

### Bijlage 3. Overzicht interviews

<b>Interviewnummer</b>	<b>Sector</b>	<b>Functie</b>
1	Onderwijs	Directeur
2	Onderwijs	Leerkracht
3	Onderwijs	Directeur
4	Onderwijs	Leerkracht
5	Onderwijs	Leerkracht
6	Onderwijs	Leerkracht
7	Onderwijs	Directeur basisschool
8	Waterschap	Cluster manager (bestuur), oudere werknemer
9	Waterschap	Senior toezichthouder
10	Waterschap	Leidinggevend, oudere werknemer
11	Waterschap	Leidinggevend, jong
12	Waterschap	Senior projectleider
13	Waterschap	P&O manager, jong
14	De Baak	Receptioniste
15	De Baak	Trainer
16	De Baak	Trainer, manager van zelfsturende team trainers
17	De Baak	Coördinator programma ondersteuning
18	De Baak	Medewerker programma coördinatie
19	De Baak	Manager Hospitality
20	Overig/pilot	P&O de Baak
21	Overig	P&O Naturalis

## Bijlage 4. Organogram Waterschap Brabantse Delta



## Bijlage 5. Codeboom

### Leeftijd

- Gezondheid
- Jong-oud
- Kenmerken oudere werknemer

### Duurzame inzetbaarheid

- Kunnen
  - o Vaardigheden
  - o Persoon
  - o Context
- Willen
  - o Motivatie
  - o Arbeidsethos
  - o Demotivatie
- Mogen
  - o Rol in organisatie
  - o Rol in maatschappij
- Toekomst
- Ontwikkeling
  - o Gebied
    - Vaardigheden
    - Persoon
    - Context
  - o Weerhouden van ontwikkeling
    - Angst
    - Geen urgentie
    - Tijd

### Verantwoordelijkheid

- Rol manager
- Rol oudere werknemer

