

Duurzame inzetbaarheid:

Wat hebben medewerkers nodig binnen huidig en toekomstig werk

Een kwalitatief onderzoek naar duurzame inzetbaarheid en de gewenste werkcontext die hieraan bijdraagt voor medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 binnen organisatie X

Master Strategisch Human Resource Management

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap | Universiteit Utrecht

27-07-2014

Joanne Goossen

4107861

j.m.goossen@students.uu.nl

Begeleiding:

Begeleider & eerste lezer: Jasmijn van Harten MSc

Tweede lezer: Prof. Dr. Paul Boselie



Universiteit Utrecht



Voorwoord

Eindelijk klaar: de masterthesis! Al aan het begin van mijn wetenschappelijke carrière was ik hier mee bezig. Zou ik ooit een master kunnen afronden? Jawel hoor, het eindresultaat ligt nu voor u. Ik ben tevreden over de ontwikkeling die ik op zowel persoonlijk als professioneel gebied heb doorgemaakt tijdens het afronden van mijn master Strategisch Human Resource Management.

Met het voltooien van dit onderzoek komt er een einde aan een periode van denken, schrijven en interviewen. Ik heb als onderzoeker veel nieuwe ervaring opgedaan door het kwalitatieve karakter van het onderzoek. Het was een leerzame periode die naar mijn inzien voorspoedig is verlopen.

Ik wil graag Jasmijn bedanken voor haar begeleiding vanuit de universiteit. Ten allen tijde was je bereid voor het geven van uitgebreide en constructieve feedback. De kennis en scherpte van jou hebben me erg geholpen en er uiteindelijk toe geleid dat ik mijn thesis heb kunnen afronden. Van jou heb ik ook veel geleerd over het uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Daarnaast gaat mijn dank ook uit naar de tweede lezer Paul Boselie, voor zowel de feedback tijdens de tussentijdse presentaties als voor het lezen en beoordelen van de scriptie.

Vanuit organisatie X wil ik graag Cor-Louise bedanken voor de begeleiding die ik vanuit de organisatie heb ervaren. Ik ben je erg dankbaar voor het feit dat jij mij de mogelijkheid hebt gegeven om een afstudeeronderzoek te doen binnen organisatie X. Tom Morssink, jou wil ik bedanken voor het onder de aandacht brengen van mijn ideeën voor onderzoek binnen organisatie X, zonder jouw netwerk had mijn onderzoek waarschijnlijk niet bij deze organisatie plaatsgevonden.

Tenslotte wil ik alle geïnterviewde medewerkers en leidinggevenden van organisatie X bedanken voor hun enthousiasme en openheid tijdens de interviews. Jullie visies op de huidige en toekomstige werkcontext hebben mij geïnspireerd. Bedankt voor het delen ervan!

Ik kijk terug op een leerzame tijd en realiseer me nu dat mijn tijd als student bijna ten einde is gekomen.....

---Gewoonten maken oud. Jong blijf je door de bereidheid tot verandering---
A.Hörbiger

Joanne Goossen,
27 Juli, 2014

Managementsamenvatting

Duurzame inzetbaarheid is momenteel voor organisaties, om te overleven in een veranderende omgeving, en voor individuen, om nu en in de toekomst aan het werk te blijven, een belangrijk begrip (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Nauta et al., 2009). Vanuit de wetenschap en de politiek is er een groeiende aandacht voor duurzame inzetbaarheid (SER, 2009). De term duurzame inzetbaarheid is met name in de aandacht gekomen vanwege demografische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen (Klink et al., 2011). Ook bij organisatie x is er een groeiende aandacht voor duurzame inzetbaarheid. Binnen deze organisatie heeft namelijk reeds een kwantitatief onderzoek plaatsgevonden naar de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De uitkomsten van dit onderzoek zijn zorgwekkend en laten zien dat de huidige inzetbaarheid van medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 een bedreiging lijkt te vormen voor de organisatie. De oorzaak hiervan lijkt in de werkcontext te liggen maar de kwantitatieve resultaten van het eerdere onderzoek bieden onvoldoende inzichten voor het achterhalen van de onderliggende oorzaken van de slechte inzetbaarheid en de behoeften die medewerkers hierbij hebben.

Tot nu toe is er vanuit de wetenschap ook nog relatief weinig onderzoek gedaan naar welke wensen en ideeën medewerkers hebben ten aanzien van de werkcontext bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid (Clarke, 2007 ; Van der Klink et al., 2010). Tevens heerst er een kennis lacune rondom hoe men in iedere levensfase zou kunnen bijdragen aan de inzetbaarheid in toekomstige levensfasen. Daarom is de doelstelling van het onderzoek , als aanvulling op een eerder kwantitatief onderzoek, om informatie te vergaren waaruit duidelijk wordt waar medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 behoefte aan hebben binnen huidig en toekomstig werk, om zodoende duurzaam inzetbaar te zijn. Om bovenstaande redenen is onderstaande hoofdvraag met bijbehorende deelvragen opgesteld:

Hoofdvraag:

Wat is er volgens medewerkers en hun leidinggevenden in de leeftijdscategorie 45-54 nodig vanuit de werkcontext om duurzame inzetbaarheid te bewerkstelligen?

Deelvragen:

- *Wat is er volgens medewerkers en leidinggevenden in de leeftijdscategorie 45-54 nodig vanuit de werkcontext om een goede huidige inzetbaarheid te bewerkstelligen?*
- *Wat is er volgens medewerkers en leidinggevenden in de leeftijdscategorie 45-54 nodig vanuit de werkcontext om een goede toekomstige inzetbaarheid te bewerkstelligen?*

Theorieën

In het theoretisch kader is uiteengezet dat we medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 typeren als oudere medewerkers en dat dit ouder worden gepaard gaat met verschillende veranderingen in het functioneren (Kanfer & Ackermann,2004). Dit ouder worden gaat volgens de SOC-theorie van Baltes et al., (1991) ook samen met veranderingen die optreden in de levensdoelen. Individuen hebben tijdens hun leven verschillende levensdoelen waarover zij hun energiebronnen verdelen, namelijk achtereenvolgens groei, behoud, herstel en de regulering van verlies.

Kooij (2010) beargumenteert vervolgens op basis van de SOC-theorie dat organisaties hun HR-beleid moeten afstemmen op verschillende behoeften van medewerkers in verschillende levensfasen. De concepten inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid zijn vervolgens gedefinieerd en geoperationaliseerd. Duurzame inzetbaarheid staat in dit onderzoek voor *de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren met behoud van gezondheid en welzijn* (Van Vuuren, 2011; Van der Klink et al. 2010; Schaufeli 2011).

Aan de hand van de opgestelde verwachtingen op basis van de theorie wordt vermoed dat het verkeren in een bepaalde levensfase bepaalde behoeften met zich mee brengt voor de werkcontext. De realisatie van deze behoeften is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 bij organisatie X.



Methoden

Het onderzoek is een kwalitatief onderzoek dat door middel van semigestructureerde interviews, onder 15 medewerkers en 4 leidinggevendenden van organisatie x, een beschrijving geeft van welke behoeften medewerkers en leidinggevendenden hebben ten aanzien van de huidige en toekomstige werkcontext en of deze behoeften zijn ingegeven door de levensfase. De kernconcepten vanuit de theorie zijn omgevormd naar topics en aan bod gekomen tijdens de interviews. De interviews zijn achtereenvolgens getranscribeerd, geanalyseerd en gecodeerd.

Resultaten

Om aan te geven welke behoeften medewerkers hebben ten aanzien van duurzame inzetbaarheid is er onderscheid gemaakt tussen huidige en toekomstige inzetbaarheid. De huidige en toekomstige inzetbaarheid tezamen geven een indicatie voor duurzame inzetbaarheid.

Er is gevraagd naar wat medewerkers nodig hebben om hun huidige werk goed te kunnen doen om de benodigdheden voor de huidige inzetbaarheid te achterhalen. Uit de resultaten bleek dat medewerkers en de leidinggevendenden de leidinggevende stijl, het rooster, de werkdruk, afwisseling, autonomie, opleiding & ontwikkeling, taakeisen, relatie collega's en cultuur als benodigde of onnodige factoren uit de huidige werkcontext ervoeren.

Om de toekomstige inzetbaarheid te achterhalen is medewerkers gevraagd naar hun toekomstverwachting. In de interviews is de medewerkers gevraagd wat voor werk ze zichzelf over 10 jaar zien doen en wat ze daarbij nodig denken te hebben. Aan de leidinggevendenden is gevraagd welke wensen zij hebben voor de toekomst van medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54. De antwoorden op deze vragen zijn gepresenteerd aan de hand van 3 scenario's. Het eerste scenario is ontworpen op basis van de verwachting dat medewerkers in de categorie 45-54 over 5 jaar nog kunnen en willen functioneren op de huidige functie. Het tweede scenario is gebaseerd op het niet meer werkzaam willen of kunnen zijn op de huidige functie. Het laatste scenario is gebaseerd op medewerkers die geen ideeën hebben over hun toekomst perspectief.

Conclusie & Discussie

Concluderend kunnen we stellen dat medewerkers en hun leidinggevendenden afwisseling, passende functie eisen, een goede werk-privé balans, de juiste opleiding & ontwikkeling en specifieke loopbaanpaden als belangrijkste voorwaarden zien om duurzame inzetbaarheid binnen organisatie x te bewerkstelligen.

Daarnaast laat deze studie zien dat interne mobiliteit voor oudere medewerkers niet van belang is voor duurzame inzetbaarheid. Waar Ostroff & Clark (2001) aangeven dat het kunnen verlaten van een onbevredigende functie, het leren van nieuwe vaardigheden en het verbreden van de huidige inzetbaarheid motieven kunnen zijn die ten grondslag liggen aan de wens om intern mobiel te zijn laat dit onderzoek zien dat medewerkers geen motieven hebben om intern mobiel te zijn.

Daaraan toevoegend laat dit onderzoek zien dat afwisseling binnen het werk bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid en daarmee kan het als bevorderende factor vanuit de werkcontext worden aangemerkt.

Hoewel deze studie niet genoeg empirisch bewijs kan leveren om de hypothesen uit bovenstaande alinea aan te nemen laten deze hypothesen wel zien welke behoeften medewerkers hebben ten aanzien van de werkcontext en welke motieven hieraan ten grondslag liggen. Tevens is er middels deze studie bijgedragen aan de vraag naar onderzoek ten aanzien van de invloed die HR-praktijken zouden kunnen hebben op het continueren van een goede inzetbaarheid.

In de discussie komt de tweestrijd tussen kosteneffectiviteit en investeren in duurzame inzetbaarheid aan bod. In de discussie wordt tevens stil gestaan bij eventuele andere oorzaken van de huidige situatie omtrent duurzame inzetbaarheid bij organisatie x. Zo zouden individuele factoren van medewerkers en functie duur eventueel ook als oorzaken van de huidige situatie omtrent duurzame inzetbaarheid kunnen worden aangestipt.



1. Introductie	- 7 -
1.1 Inleiding	- 7 -
1.2 Praktische aanleiding	- 8 -
1.3 Doelstelling	- 8 -
1.4 Relevantie	- 9 -
1.5 Organisatie	- 10 -
1.6 Leeswijzer	- 11 -
2. Theoretisch kader	- 12 -
2.1 Oudere medewerkers en hun behoeften	- 12 -
2.2 Inzetbaarheid als onderdeel van duurzame inzetbaarheid.....	- 14 -
2.3 Duurzame inzetbaarheid, het individu en de werkcontext.....	- 16 -
2.4 Factoren die van invloed zijn op inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid	- 18 -
2.5 Theoretische Conclusie	- 22 -
3. Methodische verantwoording	- 24 -
3.1 Kwalitatief onderzoek	- 24 -
3.2 Positie theoretisch kader	- 25 -
3.3 Samenstelling van de onderzoeksgroep	- 25 -
3.4 Het semi gestructureerde interview	- 27 -
3.5 De analyse	- 28 -
3.6 Kwaliteit onderzoek	- 28 -
4. Resultaten	- 31 -
4.1 Huidige inzetbaarheid en de werkcontext	- 31 -
4.2 Toekomstige inzetbaarheid en de werkcontext	- 42 -
4.3 Samenvatting.....	- 47 -
5. Conclusie	- 48 -
6. Discussie.....	- 52 -
6.1 Afwisseling	- 52 -
6.2 Cost effectiveness of investeren in duurzame inzetbaarheid?	- 52 -
6.3 Is de werkcontext de oorzaak van de huidige situatie omtrent duurzame inzetbaarheid?.....	- 53 -
6.4 Is leeftijd de oorzaak van de huidige situatie omtrent duurzame inzetbaarheid? ..	- 54 -
6.5 In hoeverre zijn de gevonden benodigdheden te beïnvloeden door HR-praktijken?....	- 55 -
6.6 Reflectie methoden	- 55 -



6.7	Aanbevelingen organisatie X.....	- 56 -
7	Literatuurlijst.....	- 59 -
8	Bijlagen	- 64 -
8.1	Topic List.....	- 64 -
8.2	Mail respondenten.....	- 67 -
8.3	De publieke dimensie van retailorganisatie X en duurzame inzetbaarheid binnen deze organisatie	- 68 -



1. Introductie

Een leven lang duurzaam inzetbaar draagt bij aan het welzijn van medewerkers en scheelt kosten voor de organisatie. Minder mensen verlaten de organisatie door ziekteverzuim. Dagelijks kosten zieke werknemers miljoenen euro's. Dit moet anders omdat het om veel geld gaat maar bovenal omdat het om mensen gaat. Van voldoen aan de wetgeving naar echt iets oplossen. Om dit te realiseren is het nodig om erachter te komen wat medewerkers binnen hun werk nodig hebben om zowel nu al in de toekomst duurzaam inzetbaar te zijn.

1.1 Inleiding

Een van de aandachtspunten van het HR-team van organisatie X is de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Deze aandacht komt onder andere voort uit de resultaten van een onlangs uitgevoerd onderzoek gericht op duurzame inzetbaarheid. Deze aandacht is er voor alle medewerkers, maar zeker voor de categorie medewerkers die momenteel een gebrekkige inzetbaarheid lijkt te hebben waardoor er maatregelen nodig zijn om er voor te zorgen dat doorwerken tot een leeftijd tussen de 65 en 67 jaar reëel wordt.

Duurzame inzetbaarheid betekent in dit onderzoek *de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren met behoud van gezondheid en welzijn* (Van Vuuren, 2011; Schaufeli, 2011). Dit betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden, alsmede over de voorwaarden moeten beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren (Klink et al., 2010; Schaufeli, 2011). Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.

Duurzame inzetbaarheid is momenteel voor organisaties, om te overleven in een veranderende omgeving, en voor individuen, om nu en in de toekomst aan het werk te blijven, een belangrijk begrip (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Nauta et al., 2009). Vanuit de wetenschap en de politiek is er een groeiende aandacht voor duurzame inzetbaarheid (SER, 2009). De term duurzame inzetbaarheid is met name in de aandacht gekomen vanwege demografische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen (Klink et al., 2011).

De demografische ontwikkelingen zijn vergrijzing en ontgroening welke leiden tot een veranderende opbouw van de beroepsbevolking. De vergrijzing zorgt ervoor dat er straks naar verhouding meer oudere werknemers op de arbeidsmarkt zijn. De ontgroening heeft er voor gezorgd dat de overheid in moet grijpen en maatregelen heeft getroffen ten aanzien van de uitstroom van ouderen. Om ons pensioenstelsel te blijven behouden is het noodzakelijk dat de ouderen langer doorwerken en op deze manier het tekort aan werknemers, wat anders ontstaat door de ontgroening, op de arbeidsmarkt op te heffen.

Ten tweede hebben maatschappelijk ontwikkelingen als de opkomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen, er voor gezorgd dat duurzame inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid is geworden. Deze ontwikkeling heeft ervoor gezorgd dat duurzame inzetbaarheid tegenwoordig op een vrijwillige wijze op de HR-agenda wordt geplaatst zonder dat hier enige overheidsbemoeienis aan vooraf is gegaan (Carroll & Shabana, 2010).

Ten derde is de verschuiving van levenslange werkgelegenheid naar levenslange inzetbaarheid (Thijssen et al., 2008) ook een belangrijke oorzaak voor de aandacht die duurzame inzetbaarheid krijgt. De snel veranderende omgeving waarin economische en technologische ontwikkelingen zich in een rap tempo achterelkaar opvolgen (Valverde, Tregaskis, & Brewster, 2000) zorgen voor een groeiende behoefte aan flexibel personeel bij de werkgever en zorgen ervoor dat loopbanen van medewerkers zich niet langer afspelen bij een en dezelfde organisatie. Duurzame inzetbaarheid is een antwoord op de vraag naar flexibiliteit die zowel organisaties als medewerkers de mogelijkheid biedt om flexibel te zijn en dus in te spelen op de veranderende omgeving. Echter wordt er door de literatuur nog geen conform antwoord gegeven op de vraag hoe duurzame inzetbaarheid het best te realiseren is (Thijssen, 2008). Dat de werkcontext hierbij een belangrijke factor is wordt door meerdere onderzoekers erkent, alleen is



de invloed ervan zelden empirisch onderzocht (Thijssen et al., 2008). Dit onderzoek onderscheidt zich van de huidige literatuur omdat het een beschrijvend, exploratief onderzoek is dat inzicht probeert te bieden in de invloeden van verschillende factoren uit de werkcontext op de duurzame inzetbaarheid van één specifieke leeftijdscategorie. Hierbij wordt zowel huidig als toekomstig werk meegenomen.

1.2 Praktische aanleiding

Tussen september 2011 en december 2012 heeft binnen organisatie X een preventief medisch onderzoek plaatsgevonden (hierna: PMO). Dit onderzoek was ingesteld met het doel een inventarisatie te maken van de huidige inzetbaarheid van de medewerkers. Dit onderzoek had drie uitgangspunten (Human Capital Care, 2014):

- de preventie van beroepsziekten en arbeidsgebonden aandoeningen bij individuele en groepen werknemers;
- het bewaken en bevorderen van de gezondheid van individuele en groepen werknemers;
- het bewaken en verbeteren van het functioneren en de inzetbaarheid van medewerkers.

Het PMO bestond uit een lichamelijk onderzoek en een onderzoek naar werkvermogen & beleving. Het lichamelijk onderzoek signaleert preventief mogelijke gezondheidsrisicofactoren en lichamelijke afwijkingen. Het onderzoek geeft inzicht in de gezondheidssituatie, de levensstijl en de mate van vitaliteit van de medewerker. Het onderzoek naar werkvermogen & beleving wordt uitgevoerd door middel van vragenlijsten. In deze vragenlijsten komen de topics algemene gezondheid, leefgewoonten, arbeidsomstandigheden, houding en beweging, werkdruk en werkstress en werkvermogen aan bod. Tijdens dit PMO lag de nadruk voornamelijk op de individuele wensen van de medewerkers gezien in de context van het werk. In totaal hebben 794 medewerkers zowel aan de vragenlijsten als aan het medisch onderzoek meegedaan.

Dit onderzoek, uitgevoerd door een extern bedrijf, in de vorm van een *human capital scan*, heeft uitgewezen dat er op ziekteverzuim, fysieke gezondheid, stress factoren en energiebronnen van medewerkers slecht gescoord wordt. De medewerkers in de leeftijd 45-54 scoren beduidend lager op deze factoren dan de overige leeftijd cohorten. Deze lage scores kunnen de toekomstige inzetbaarheid van medewerkers in gevaar brengen. Iets wat op deze leeftijd niet wenselijk is omdat ze tegenwoordig immers nog minimaal tot hun 67^e door moeten werken.

Om erachter te komen waarom deze specifieke leeftijdscategorie zoveel slechter scoort, en om erachter te komen wat deze medewerkers nodig hebben om duurzaam inzetbaar te worden is aanvullend onderzoek nodig.

1.3 Doelstelling

Binnen deze organisatie heeft reeds een kwantitatief onderzoek plaatsgevonden door middel van een PMO. De uitkomsten van dit onderzoek zijn zorgwekkend en laten zien dat de huidige inzetbaarheid van medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 een bedreiging kan vormen voor de organisatie. Het doel van dit kwalitatieve onderzoek is om aanvullende informatie te vergaren waaruit duidelijk wordt waar medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 behoefte aan hebben binnen huidig en toekomstig werk. Op deze manier zal het kwalitatieve onderzoek een aanvulling zijn op het kwantitatieve onderzoek welke onvoldoende inzichten biedt voor het achterhalen van de onderliggende oorzaken van de slechte inzetbaarheid en de behoeften die medewerkers hierbij hebben. Met behulp van kwalitatieve gegevens zal er betekenisgeving plaatsvinden en met behulp hiervan kunnen richtingen worden gevonden om beleid afgestemd op de praktijk in te voeren. Pas wanneer er duidelijk wordt wat mensen in specifieke situaties drijft, wat bijvoorbeeld energiebronnen zijn, is het mogelijk om deze aspecten van de interactie met het werk te versterken om zo de duurzame inzetbaarheid te realiseren (Klinkt et al., 2011). Factoren als loopbaanperspectief, ontwikkelmogelijkheden, supervisor support, arbeidsvoorwaarden en interne mobiliteit zijn factoren die kunnen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De vraag is echter, of dit voor medewerkers in de categorie 45-54 noodzakelijke voorwaarden zijn voor duurzame inzetbaarheid. De hoofd- en deelvragen van dit onderzoek luiden hierom als volgt:



Hoofdvraag:

Wat is er volgens medewerkers en hun leidinggevenden in de leeftijdscategorie 45-54 nodig vanuit de werkcontext om duurzame inzetbaarheid te bewerkstelligen?

Deelvragen:

- *Wat is er volgens medewerkers en leidinggevenden in de leeftijdscategorie 45-54 nodig vanuit de werkcontext om een goede huidige inzetbaarheid te bewerkstelligen?*
- *Wat is er volgens medewerkers en leidinggevenden in de leeftijdscategorie 45-54 nodig vanuit de werkcontext om een goede toekomstige inzetbaarheid te bewerkstelligen?*

Duurzame inzetbaarheid wordt hierbij benaderd door medewerkers te vragen naar wat zij nodig hebben voor huidige en toekomstige inzetbaarheid. Het doel van dit onderzoek is niet om generaliseerbare theorieën te ontwikkelen maar juist om kwalitatief relevante inzichten te verkrijgen.

1.4 Relevantie

De relevantie van dit onderzoek is onder te verdelen in drie verschillende aspecten, namelijk de *maatschappelijke, wetenschappelijke en organisationele* relevantie.

Maatschappelijke relevantie

De inzichten die dit onderzoek zal bieden zullen voornamelijk relevant zijn voor organisatie x. De specifieke onderzoekseenheden, medewerkers in de leeftijd 45-54, en het exploratieve karakter van dit onderzoek maken tezamen dat dit onderzoek context specifiek is. De resultaten van dit onderzoek bieden de organisatie die in dit onderzoek centraal staat specifieke inzichten.

Bovenstaand inzicht betekent niet dat dit onderzoek maatschappelijk irrelevant is. De onderliggende oorzaken zullen waarschijnlijk nieuwe inzichten opleveren met betrekking tot inzetbaarheid die ook voor andere organisaties eventueel relevant kunnen zijn.

Wetenschappelijke relevantie

Tot nu toe is er vanuit de wetenschap nog relatief weinig onderzoek gedaan naar welke wensen en ideeën medewerkers hebben ten aanzien van de werkcontext bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid (Clarke, 2007 ; Van der Klink et al., 2010). In de literatuur wordt de werkcontext van duurzame inzetbaarheid al wel genoemd, alleen is de invloed ervan zelden empirisch onderzocht (Thijssen *et al.*, 2008). Dergelijke kennis is echter essentieel voor het ontwerpen van interventies en maatregelen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen (Schaufeli, 2011:7). Volgens Kooij et al. (2013) staat onderzoek naar de mogelijke invloed van HR-beleid op duurzame inzetbaarheid voor oudere medewerkers nog in de kinderschoenen. Hierbij gaat het dan vooral om gebrek aan onderzoek ten aanzien van HR-praktijken die invloed hebben op het continueren van een goede inzetbaarheid. Dit onderzoek zal hier aan bijdragen door de nadruk te leggen op zowel het huidige als toekomstige werk.

Tevens komen in dit onderzoek specifieke wensen van medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 aan bod. Volgens Van der Klink et al. (2010) is er nog weinig bekend over hoe men in iedere levensfase zou kunnen bijdragen aan de inzetbaarheid in volgende levensfasen. Rondom dit aspect heerst momenteel dus nog een kennislacune.

Organisationele relevantie

Dit onderzoek geeft organisatie X meer inzicht in factoren die volgens medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 en hun leidinggevenden wenselijk zijn voor het continueren van duurzame inzetbaarheid. Het is zinvol om te kijken naar deze groep omdat er misschien verklaringen kunnen worden gevonden voor de huidige situatie ten aanzien van inzetbaarheid. Met deze kennis kunnen problemen voor toekomstige generaties voorkomen worden. Met dit onderzoek wordt er geprobeerd om door middel van aanbevelingen een diepere betekenis te geven aan toekomstig beleid gericht op



duurzame inzetbaarheid. Een goed werkend beleid omtrent duurzame inzetbaarheid zorgt ervoor dat medewerkers een meerwaarde kunnen blijven leveren voor de organisatie ongeacht de leeftijd of levensfase.

1.5 Organisatie

De organisatie die in dit onderzoek centraal staat is een grote internationaal opererende retail organisatie die onder andere vestigingen heeft in Nederland. Wereldwijd werken er ongeveer 130.000 medewerkers voor deze organisatie. In Nederland werken de medewerkers verspreid over 12 vestigingen. Het onderzoek zal zich alleen richten op medewerkers en leidinggevenden van de organisatie, managers en specialisten worden buiten beschouwing gelaten.

De opdrachtgever voor dit onderzoek is een HR operations specialist van de betreffende organisatie. De HR operations specialist van de organisatie heeft aangegeven dat de naam van de organisatie niet genoemd mag worden in het onderzoeksverslag. De reden hiervoor is dat ze geen tijd hebben om op eventuele reacties en vragen, die wellicht na de publicatie van dit onderzoek ontstaan, te reageren.

Volgens Schaufeli (2011) is duurzame inzetbaarheid zeer zeker een interactie tussen het individu en zijn werk. Duurzame inzetbaarheid is dus zowel een verantwoordelijkheid van de werkgever als van de werknemer. Hieruit volgt dat de werknemer de verantwoordelijkheid heeft om, rekening houdend met zijn capaciteiten, zijn talenten te ontwikkelen en zijn kennis en vaardigheden op niveau te houden. De werkgever heeft vervolgens de verantwoordelijkheid om voorwaarden te scheppen waarbinnen de medewerker zich kan ontwikkelen en zijn talenten kennis en vaardigheden daadwerkelijk kan inzetten (Schaufeli, 2011). Binnen organisatie x zijn de leidinggevenden verantwoordelijk voor het uitvoeren van de voorwaarden waarbinnen een medewerker zich kan ontwikkelen. Leidinggevenden kennen de medewerkers het best en gaan over de werkzaamheden, de werkcontext, het functioneren en over de beoordeling. Organisatie x gebruikt hierbij de term *empowerment* wat inhoudt dat er ruimte en mogelijkheden worden geschept om de capaciteiten van medewerkers tot uiting te laten komen. Onder *employability* verstaat de organisatie het beter omgaan van medewerkers met veranderingen en breder inzetbaar worden. Een actieve houding is hierbij gewenst. Ook speelt eigen verantwoordelijkheid een belangrijke rol, dit zorgt er namelijk voor dat de medewerker gemotiveerd is bij alle activiteiten die in het kader van inzetbaarheid worden aangeboden.

Inzetbaarheid

Onder inzetbaarheid wordt door de cao-partijen van de organisatie verstaan het vermogen van een medewerker om nu en op termijn functies te kunnen blijven vervullen, zodanig dat de werkzekerheid van de medewerker toeneemt binnen organisatie X, maar zeker ook daarbuiten (Cao organisatie X, 2012). Inzetbaarheid wordt volgens organisatie X voornamelijk bepaald door:

- Mobiliteit
- Kennis en vaardigheden alsmede ervaring
- Flexibiliteit
- Pro-activiteit

Er wordt naar gestreefd om medewerkers inzetbaar te maken voor meerdere afdelingen. Voor leidinggevenden geldt dat functieverandering een essentieel onderdeel is van loopbaanontwikkeling. Het breed inzetbaar zijn wordt ook wel kwalitatieve inzetbaarheid genoemd. Er wordt ook gesproken van kwantitatieve inzetbaarheid, dit zijn de duur en tijden waarop medewerkers eventueel zouden kunnen worden ingeroosterd. Omdat inzetbaarheid volgens organisatie X een gedeelde verantwoordelijkheid is van de medewerkers en de organisatie is het bespreken van de inzetbaarheid een onderdeel van het voortgangsgesprek.

Ouderenbeleid

Retailorganisatie X heeft volgens haar eigen cao ouderenbeleid. Dit beleid is er vooral op gericht om ouderen te ontzien. Het ouderenbeleid is gericht op medewerkers van 55 jaar en ouder. Er zijn 3 ontziet maatregelen die voor de oudere medewerkers gelden namelijk:



- Oudere medewerkers zijn niet verplicht om méér dan hun contracturen te werken
- Oudere medewerkers zijn niet verplicht om tussen 21.30 en 06.00 te werken
- Oudere medewerkers zijn niet verplicht om op koopavonden te werken

Tevens is er nog de mogelijkheid om op verzoek van de oudere medewerker één maal per jaar een Periodiek Geneeskundig onderzoek te laten plaatsvinden. Deze maatregel is gericht op het onderhoud van medewerkers.

Opleiding & Ontwikkeling

Opleiding en ontwikkeling staan bij organisatie X hoog in het vaandel. De organisatie gaat er vanuit dat elke medewerker zich wil ontwikkelen, de organisatie biedt hiervoor de kansen en mogelijkheden. Het opleiding en ontwikkel aanbod is gericht op het aanleren en het vergroten van specifieke organisatie kennis, zelfkennis en vaardigheden en om verantwoordelijkheden te kunnen dragen die nodig zijn op de specifieke afdeling. Medewerkers vanaf 45 jaar die zichzelf willen ontwikkelen en zich daarbij willen oriënteren kunnen op eigen verzoek een Persoonlijk inzetbaarheidsonderzoek ondergaan. Een Persoonlijk Inzetbaarheids Onderzoek is bedoeld om meer inzicht te krijgen in de eigen sterke kanten en mogelijke ontwikkelingsmogelijkheden. Hierdoor krijg je beter inzicht in persoonlijke kwaliteiten en de daarbij horende mogelijkheden. Ook voor de organisatie is het hierdoor mogelijk om meer inzicht in de capaciteiten van medewerkers te krijgen en op deze manier kunnen ze deze capaciteiten benutten en wellicht de inzetbaarheid vergroten.

1.6 Leeswijzer

Het beantwoorden van de hoofdvraag staat in dit onderzoek centraal. Om tot beantwoording van de hoofdvraag te komen worden allereerst in het theoretisch kader de belangrijkste concepten en theorieën genoemd. Vervolgens zal er in de methodische verantwoording uiteengezet worden welke methodes er zijn gehanteerd om tot de resultaten van dit onderzoek te komen. Door middel van een grondige analyse zullen hierna de resultaten in de conclusie worden besproken.. Tenslotte zal de discussie plaatsvinden waarin de bredere betekenis van de bevindingen aan bod zal komen, de eventuele suggesties voor vervolgonderzoek en zullen er aanbevelingen worden geformuleerd voor organisatie X



2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk schept een theoretisch kader wat gebruikt zal worden bij de interpretatie en analyse van de empirische gegevens. Ten eerste worden achtereenvolgens de concepten oudere medewerkers (2.1), inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid (2.2) gedefinieerd. Vervolgens zal de *person-job fit* theorie (2.3) aan bod komen om het concept duurzame inzetbaarheid en de daarbij horende belangrijke elementen nog verder te verhelderen. Tot slot zullen de factoren die volgens de theorie belangrijk zijn voor de realisatie van inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid bij oudere medewerkers aan bod komen (2.4). De vraag die in het theoretisch kader beantwoord zal worden is als volgt geformuleerd:

Hoe kan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 worden geconceptualiseerd en wat verwachten we op basis hiervan?

2.1 Oudere medewerkers en hun behoeften

In dit onderzoek staan medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 centraal. Er is sprake van een relatief hoge gemiddelde leeftijd dus we spreken in dit onderzoek ook wel van oudere medewerkers. Deze leeftijdscategorie brengt een bepaalde levensfase met zich mee. Er zal in deze subparagraaf aandacht worden besteed aan hoe deze leeftijd of levensfase van invloed zou kunnen zijn op de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers.

2.1.1 Het concept leeftijd

Zowel in de praktijk als in de literatuur wordt oud zijn gedefinieerd op basis van iemands kalenderleeftijd. De scheidingslijn tussen jong en oud is afhankelijk van de context en het type studie en kan variëren van 40, 45 tot zelfs 75 jaar (de Lange et al., 2013; Koolhaas et al., 2009). In dit onderzoek typeren we de leeftijdscategorie 45-54 als oudere medewerkers en ligt de scheidingslijn dus op 45 jaar. Kanfer & Ackermann (2004) laten zien dat ouder worden samen gaat met verschillende veranderingen in je functioneren. Volgens hen zijn er vier leeftijd gerelateerde veranderingen die samengaan met ouder worden. Ten eerste is dit verlies wat geleden wordt in bijvoorbeeld fysieke capaciteiten en kortetermijngeheugen. Vervolgens is er ook groei gericht op bijvoorbeeld de uitbreiding van de vocabulaire en algemene kennis. Ten derde is er sprake van reorganisatie, zoals de verschuiving van motieven gericht op het krijgen van kennis en informatie naar het krijgen van sociale steun. De laatste verandering is uitwisseling waar de verandering van persoonskenmerken onder valt (Kooij et al., 2010). Om aan te geven hoe ver iemand is in dit proces kunnen we bijvoorbeeld kijken naar iemands kalenderleeftijd. Sterns en Doverspike (1989) onderscheiden in totaal 5 verschillende benaderingen van het concept leeftijd. Als eerst onderscheiden ze de chronologische leeftijd, welke ook wel de kalenderleeftijd wordt genoemd. Dit is de daadwerkelijke leeftijd van een persoon. Daarnaast noemen ze de functionele leeftijd. Deze leeftijd is gerelateerd aan de prestaties van werknemers. Het functioneren en de capaciteiten van medewerkers verschillen voor verschillende leeftijden. De psychosociale leeftijd is gebaseerd op de sociale en zelfperceptie van leeftijd. Deze leeftijd wordt ook wel de subjectieve leeftijd genoemd en heeft gevolgen op het functioneren van medewerkers. De organisatieleeftijd betreft het ouder worden van medewerkers in een organisatie. Hoe langer je in een organisatie werkt hoe hoger dus de leeftijd. Tot slot wordt de levensloopleeftijd nog onderscheiden. Deze leeftijd heeft betrekking op gedragsveranderingen op elk willekeurig moment in de levenscyclus. Cleveland & Shore (1992) vonden dat sociale leeftijd, subjectieve leeftijd, relatieve leeftijd en chronologische leeftijd verschillende effecten hebben op werkkuitkomsten. Daarom is het van belang om tijdens een onderzoek duidelijk te onderscheiden welke leeftijd je als uitgangspunt neemt. Op deze manier wordt duidelijk welke leeftijd verantwoordelijk is voor de verklaringen die worden gevonden tijdens dit onderzoek. Meer specifiek verwijst ouder worden volgens De Lange et al. (2006) naar allerlei cognitieve, psychologische, sociale, fysieke en maatschappelijke veranderingen die men ondergaat gedurende de levensloop. Hierom zal tijdens dit onderzoek tevens gevraagd worden naar de invloed die



de levensfase, van de medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54, heeft op de behoeften die zij hebben ten aanzien van huidig en toekomstig werk.

2.1.2 SOC- Theorie

Wanneer je ouder wordt treden er ook veranderingen op in je levensdoelen. De SOC-theorie (Baltes et al., 1999) is een theorie over succesvolle levensduur ontwikkeling die stelt dat individuen verschillende levensdoelen hebben tijdens hun leven waarover zij hun energiebronnen (tijd, energie en aandacht) moeten verdelen. Het eerste levensdoel is *groei*, dat wil zeggen het bereiken van een hoger niveau van functioneren. Een tweede levensdoel is gericht op *behoud*, hiermee wordt bedoeld het huidige niveau van functioneren blijven vasthouden in de aanwezigheid van nieuwe uitdagingen. Het derde levensdoel is gericht op *herstel*, het terugkeren naar een hoger niveau wanneer er sprake is geweest van verlies. Het laatste levensdoel is de *regulering van verlies*, waarbij men probeert om voldoende te blijven functioneren op een lager niveau wanneer behoud en herstel niet meer mogelijk is (Kooij et al., 2013). Verliezen komen voornamelijk voor op latere leeftijd en daarom zullen individuen op latere leeftijd hun energiebronnen anders verdelen. Groei en ontwikkeling zullen in mindere mate belangrijk zijn, de nadruk komt vooral te liggen herstel en de regulering van verlies. Dit betekent automatisch dat zij hun externe energiebronnen ook op een andere manier verkrijgen. Uit onderzoek blijkt dat motieven gerelateerd aan ontwikkeling en uitdaging afnemen met leeftijd (Kooij, 2010). Uit onderzoek van Inceoglu (2012) naar motivatie onder oudere medewerkers blijkt tevens dat oudere werknemers minder extrinsiek gemotiveerd worden dan jongere werknemers. Intrinsieke motivatie speelt bij oudere werknemers een grotere rol.

Kooij (2010) beargumenteert op basis van de SOC-theorie dat organisaties hun HR-beleid moeten afstemmen op verschillende behoeften van medewerkers in verschillende levensfasen. Passend bij de 4 levensdoelen heeft Kooij (2010) vier verschillende bundels van HR-praktijken ontworpen.

De eerste twee levensdoelen gericht op groei en behoud hebben HR-praktijken nodig die gericht zijn op ontwikkeling. Dit zorgt ervoor dat medewerkers op een hoger niveau gaan functioneren. De laatste twee levensdoelen zijn gericht op herstel en de regulering van verlies, hierbij horen HR-praktijken die gericht zijn op onderhoud. Deze bundel van HR-praktijken is erop gericht om individuen hun huidige niveau van functioneren te laten behouden. Door middel van vervolg onderzoek van Kooij et al. (2014) zijn er nu 4 HR-bundels die gebaseerd zijn op de 4 levensdoelen van de SOC-theorie. Dit zijn bundels gericht op *ontwikkeling, onderhoud, benutting en ontzien*. HR-praktijken gericht op ontwikkeling helpen individuen om op een hoger level te kunnen functioneren. Kuvaas (2008) definieerde de perceptie van deze praktijken als de mate waarin medewerkers ervaren dat hun ontwikkelingsbehoeften worden ondersteund door de organisatie. Enkele voorbeelden van deze opwaarts gerichte HR-praktijken zijn opleidingen, uitdagende banen en promoties (Zaleska & De Menezes, 2007).

HR-praktijken gericht op *onderhoud* helpen individuen om hun huidige niveau van functioneren te behouden. Onderhoud HR-praktijken zijn praktijken die gericht zijn op beveiliging, bescherming, veiligheid en verantwoordelijkheid. De derde bundel van HR-praktijken namelijk *benutting* is erop gericht om individuen weer op een eerder behaald niveau te krijgen na een verlies in niveau. Om medewerkers weer terug krijgen op een eerder behaald niveau is het noodzakelijk om de taak-eisen die onhaalbaar zijn geworden weg te nemen en deze te vervangen door andere eisen die gebruik maken van reeds bestaande capaciteiten van de medewerker. De benutpraktijken maken dus gebruik van de reeds bestaande kennis en ervaring van medewerkers.

De laatste bundel van HR-praktijken is gericht op *ontzien*. Deze praktijken zorgen ervoor dat medewerkers op lagere niveau kunnen functioneren wanneer herstel niet meer mogelijk is. Deze praktijk gaat samen met het sparen en dus ontzien van medewerkers.

Verwachtingen

Op basis van de in deze paragraaf uitgewerkte literatuur wordt verwacht dat medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 specifieke behoeften hebben die worden veroorzaakt door de kenmerken van de levensfase waarin zij verkeren. Omdat we de medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 als oudere



medewerkers hebben getypeerd wordt er verwacht dat medewerkers vooral behoefte hebben aan HR-praktijken die gericht zijn op *benutting* en *ontzien*.

Organisatie x heeft middels de cao beleid gericht op oudere medewerkers. Het HR- beleid voor de oudere medewerker bestaat uit enkele ontziemaatregelen. Op basis van de SOC-theorie wordt dus verwacht dat deze maatregelen door medewerkers in de categorie 45-54 als wenselijk worden ervaren. Een andere verwachting is dat het grote opleidings- en ontwikkelingsaanbod, wat typerend is voor organisatie x, door de medewerkers in de categorie 45-54 niet als noodzakelijke behoefte zal worden gezien. Het opleiding en ontwikkel aanbod wat bedoeld is voor het aanleren en het vergroten van specifieke organisatie kennis en zelfkennis kan worden aangemerkt als een HR-praktijk gericht op ontwikkeling en behoud. Volgens de SOC-theorie passen deze HR-praktijken het best bij medewerkers die levensdoelen hebben ten aanzien van groei en behoud. Groei en behoud zullen volgens de SOC-theorie voor oudere medewerkers in mindere mate van belang zijn.

Op papier is er dus beleid maar of er ook sprake is van fit tussen het beleid en de behoeften van de medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 moet het onderzoek uitwijzen.

2.2 Inzetbaarheid als onderdeel van duurzame inzetbaarheid

In deze subparagraaf worden de begrippen inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid gedefinieerd. Tevens komen de verschillende perspectieven van inzetbaarheid aan de orde.

2.2.1 Inzetbaarheid

“The possibility to survive in the internal or external labor market”

Inzetbaarheid is momenteel voor organisaties, om te overleven in een veranderende omgeving, en voor individuen, om nu en in de toekomst aan het werk te blijven, een belangrijk begrip (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Nauta et al., 2009).

Het eerste gebruik van de term inzetbaarheid in de wetenschappelijke literatuur stamt al uit de jaren 50. Inzetbaarheid werd toen gezien als een belangrijke determinant voor baanzekerheid (Thijssen et al., 2008). Soloff & Bolton (1969) stellen dat het beïnvloeden van de houding en perceptie van medewerkers hebben bijgedragen aan succesvolle arbeidsmarkt integraties van mensen die hun zelfvertrouwen verloren hadden. De nadruk lag in deze periode vooral op de houding en zelfperceptie van medewerkers.

Rond de jaren 70 veranderde de economische situatie wat leidde tot een stijging in de werkloosheid. Kennis en vaardigheden werden daarom belangrijker voor het verkrijgen en behouden van een baan en vormden hiermee de kernwaarden van inzetbaarheid.

Begin 1980 lag de aandacht bij inzetbaarheid op het organisatieniveau. Inzetbaarheid werd toen gezien als een middel die organisaties in handen hadden om flexibiliteit onder het personeel te bewerkstelligen.

Tegenwoordig wordt inzetbaarheid in de wetenschappelijke literatuur op verschillende manieren gedefinieerd. De meeste definities zijn tegenwoordig gericht op het verwerven en behouden van een baan (Forrier en Sels, 2003; Baruch, 2004; Fugate et al. 2004). De nadruk ligt tegenwoordig op de individuele geschiktheid voor het werk en niet naar iets wat alleen de werkgever kan bieden. Natuurlijk kunnen werkgevers voorwaarden bieden om werk-gerelateerde competenties te ontwikkelen of om medewerkers aan andere geschikte banen te helpen (Thijssen et al., 2008).

Een overkoepelende benadering van het begrip inzetbaarheid die zowel gericht is op de interne als de externe arbeidsmarkt kan omschreven worden als de mogelijkheid om te overleven in zowel de interne als de externe arbeidsmarkt (Thijssen et al., 2008). Met de interne arbeidsmarkt wordt de markt binnen een organisatie bedoeld en de externe arbeidsmarkt ligt buiten de organisatie. Sanders & Grip (2004) gaan hierin nog verder en onderscheiden drie soorten inzetbaarheid. Job-match inzetbaarheid refereert naar de mogelijkheden om werkzaam te blijven binnen de huidige organisatie en de huidige baan;



bedrijfsinterne inzetbaarheid verwijst naar de mogelijkheid van een werknemer om over te schakelen naar een andere functie binnen hetzelfde bedrijf; en bedrijfsexterne inzetbaarheid verwijst naar de mogelijkheid van een werknemer om over te schakelen naar een functie binnen een ander bedrijf.

Thijssen *et al.* (2008) onderscheiden drie soorten conceptuele componenten binnen de verschillende definities van inzetbaarheid. Deze soorten variëren van een smalle definitie tot een brede definitie van inzetbaarheid. Allereerst de meest beperkte definitie waarbij inzetbaarheid wordt geconceptualiseerd als kennis en vaardigheden om te kunnen werken. Het gaat hier om het vermogen van de medewerker om een functie te vervullen. De tweede conceptualisatie is al iets breder van aard en ontstaan omdat de meerderheid van de auteurs de eerste definitie te beperkt vonden. De tweede conceptualisatie omvat namelijk ook enkele competenties van medewerkers, met name leer en carrière competenties (Forrier & Sels, 2003 & Thijssen *et al.*, 2008). De houding en motivatie van medewerkers zijn belangrijke competenties om kennis en kunde uit te kunnen breiden. Inzetbaarheid wordt hier geconceptualiseerd als het geheel van persoonlijke factoren die zowel kennis en vaardigheden als competenties omvat.

De laatste en breedste definitie neemt ook contextuele condities mee bij de conceptualisatie van inzetbaarheid (Thijssen *et al.*, 2008). Deze definitie omvat het geheel aan persoonlijke en contextuele factoren die invloed hebben op inzetbaarheid.

2.2.2 Duurzame inzetbaarheid

Door alle veranderingen op de arbeidsmarkt is vooral inzetbaarheid op de lange termijn erg belangrijk geworden voor zowel de organisatie als de medewerkers. Het begrip duurzame inzetbaarheid zal in dit onderzoek centraal staan omdat hiermee een aanvulling wordt gedaan op de eerder aangehaalde begrippen van inzetbaarheid.

Volgens van der Klink *et al.* (2010) en Schaufeli (2011) betekent duurzame inzetbaarheid dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend 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. Deze definitie onderscheidt zich van de eerder genoemde definities van inzetbaarheid doordat er twee duurzaamheidsaspecten in deze definitie aanwezig zijn. Het eerste aspect is het tijdsaspect. Het tijdsaspect is terug te vinden in de definitie omdat er zowel over het functioneren in het nu als in de toekomst wordt gesproken. Bij inzetbaarheid gaat het alleen over de inzetbaarheid op een moment, bij duurzame inzetbaarheid hebben we het over de inzetbaarheid over een langere periode. Inzetbaarheid is dus een onderdeel van duurzame inzetbaarheid.

Het tijdsaspect is tegelijkertijd verantwoordelijk voor het feit dat er nog zo weinig onderzoek is gedaan naar duurzame inzetbaarheid. Omdat duurzame inzetbaarheid zowel naar de huidige als naar de toekomstige inzetbaarheid verwijst is er in principe longitudinaal onderzoek nodig om uitspraken te doen over iemands duurzame inzetbaarheid. Dit is lastig omdat je personen dan geruime tijd moet volgen tijdens hun loopbaan.

Het tweede aspect wat zorgt voor een onderscheid tussen inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid is het duurzaamheid aspect an sich. Duurzaamheid heeft hierbij betrekking op het gebruik of de inzet van het productiemiddel arbeid, zonder dat de gebruikswaarde hiervan wordt aangetast (Schaufeli, 2011). Bij duurzame inzetbaarheid gaat het er dus om dat arbeid op zo'n manier wordt verricht dat het de toekomstige verrichtingen van arbeid niet ondermijnt. We zien het duurzaamheidsaspect terug in de definitie omdat er gesproken wordt over het behoud van gezondheid en welzijn voor het huidige en toekomstige werk.

Er is een reden waarom de definitie van Van der Klink *et al.* (2010) en Schaufeli (2011) niet geschikt is voor dit onderzoek. De definitie van kan meer worden gezien als een denkkader en kan niet worden aangemerkt als een onderzoekbare definitie. Het biedt geen mogelijkheden tot onderzoek



omdat er voorwaarden worden genoemd in de definitie. Deze voorwaarden zorgen ervoor dat het niet mogelijk is om te onderzoeken of er wel of geen sprake is van duurzame inzetbaarheid.

Om deze reden is er gekozen voor de definitie van Van Vuuren (2011) welke aangevuld wordt met de aspecten gezondheid en welzijn van Van der Klink et al. (2010) en Schaufeli (2011). Van Vuuren (2011) verstaat onder duurzame inzetbaarheid de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren. Het tijdsaspect staat in deze definitie centraal. Zo ook in het onderzoek, er wordt namelijk onderzocht wat medewerkers in het huidige en toekomstige werk nodig hebben vanuit de werkcontext om duurzaam inzetbaar te zijn.

Omdat duurzame inzetbaarheid moeilijk meetbaar is en er weinig tot geen empirische onderzoeken naar zijn gedaan zal de onderzoeker het in het vervolg van het stuk zowel over inzetbaarheid als duurzame inzetbaarheid hebben. Het is hierbij belangrijk om op te merken dat inzetbaarheid een onderdeel is van duurzame inzetbaarheid. Inzetbaarheid is een momentopname waarbij er wordt gekeken in hoeverre iemand zijn huidige werk kan en wil uitvoeren. We spreken van duurzame inzetbaarheid wanneer men huidig en toekomstig werk kan en wil blijven uitvoeren met behoud van gezondheid en welzijn.

Concluderend is duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek:

“De mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren met behoud van gezondheid en welzijn” (Van Vuuren, 2011; Van der Klink et al. 2010; Schaufeli 2011).

In deze paragraaf zijn de begrippen inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid uitgewerkt. In dit onderzoek zal worden gekeken hoe de werkcontext kan bijdragen aan duurzame inzetbaarheid. Daarom zal in de volgende paragraaf centraal staan hoe duurzame inzetbaarheid en de werkcontext verband houden met elkaar.

2.3 Duurzame inzetbaarheid, het individu en de werkcontext

In deze subparagraaf zal de *person-job fit* theorie centraal staan. Door middel van deze theorie zal uitgelegd worden hoe duurzame inzetbaarheid, de medewerker en de werkcontext zich tot elkaar verhouden.

2.3.1 Person –job fit theorie

De *person-job fit* theorie wordt door Schaufeli (2011) gebruikt om het concept duurzame inzetbaarheid en de daarbij horende belangrijke elementen nog verder te verhelderen. Door middel van de *person-job fit* theorie is het mogelijk om de huidige of toekomstige werksituatie met alle belangrijke elementen te beschrijven en kunnen we nagaan of iemand wel of niet functioneert.

Binnen de *person-job fit* theorie worden de attitude, de motivatie en de mogelijkheden van de werknemer afgezet tegen de werkcontext. Hierbij wordt er gekeken in hoeverre er een fit is tussen de werknemer en de werkcontext. Deze fit wordt ook wel de *person-job fit* genoemd. Zoals in figuur 1 te zien is, blijkt de *person-job fit* de kern van het begrip duurzame inzetbaarheid. De *person-job fit* geldt namelijk voor het kunnen en willen en sluit hierom aan bij de definitie die Van Vuuren geeft van duurzame inzetbaarheid. In haar definitie spreekt ze namelijk ook van het kunnen uitvoeren van werk en het willen uitvoeren van werk.



Volgens Boselie (2010:156) is het algemene idee achter het concept *person-job fit* als volgt:

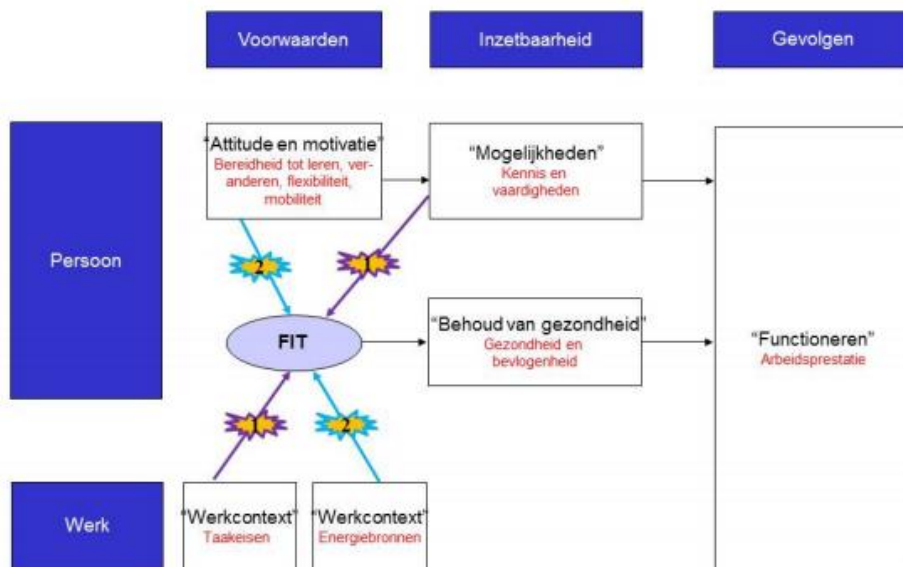
'the most qualified candidate is most likely to show the best performance'

Om een goede *person-job fit* te bewerkstelligen zijn er twee belangrijk componenten noodzakelijk (Boselie,2010). Ten eerste hoort de kandidaat over de juiste kwaliteiten te beschikken om de wenselijke prestaties op het werk waar te kunnen maken. Ten tweede zal de inhoud van het werk in overeenstemming moeten zijn met de eisen van de kandidaat. We spreken hier van een *demands-abilities fit*, de eisen van de organisatie passen bij de kwaliteiten van de medewerker en de inhoud van het werk is in overeenstemming met de eisen van de kandidaat. Bij deze eerste twee componenten staat vooral het kunnen uit de definitie van duurzame inzetbaarheid centraal. Volgens Schaufeli (2011) is er nog een derde component belangrijk, namelijk de *needs-supply fit*, de attitude en de motivatie van de werknemer moeten passen bij de werkcontext. Voorbeelden van de werkcontext zijn autonomie, loopbaanperspectief, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en steun van collega's of leidinggevenden (Schaufeli, 2011:6). Bij dit laatste component staat het willen uit de definitie van duurzame inzetbaarheid centraal.

Wanneer de eisen van de organisatie niet passen bij de kwaliteiten van de medewerker en/of wanneer de attitude en de motivatie van de werknemer niet bij de werkcontext passen is er sprake van een misfit. Schaufeli (2011) veronderstelt dat er wanneer er geen sprake is van een *person-job fit*, er geen sprake is van functioneren. Wanneer persoon en werk bij elkaar passen en er dus sprake is van zowel een *demands-abilities fit* als een *needs-supply fit*, dan zal dit leiden tot gezonde medewerkers, bevlogenheid en betere arbeidsprestaties (Edwards, 1991, 2007). Wanneer er geen fit is dan zal dit leiden tot demotivatie, cynisme, burn-out, ontevredenheid, spanningsklachten, verloop en ziekteverzuim onder medewerkers. Een misfit zal leiden tot een verminderd functioneren (Schaufeli, 2011). Om duurzame inzetbaarheid te realiseren is het dus ten alle tijde wenselijk om een goede *person-job fit* te hebben onder je medewerkers. Het ten alle tijde op een gezonde en bevlogen manier aan het werk zijn is, zoals in figuur 1 te zien is, tevens een voorwaarde voor de realisatie van duurzame inzetbaarheid.

Bij het vast stellen van de *person-job fit* spelen verschillende factoren een rol. De factoren die invloed uitoefenen op de *person-job fit* kunnen volgens Schaufeli (2011) worden onderscheiden in factoren die vanuit de persoon voortkomen en factoren die uit het werk voortkomen, ook wel de werkcontext genoemd. Duurzame inzetbaarheid is hierdoor een interactie tussen persoon en werk. Tevens is duurzame inzetbaarheid een contextueel begrip (Schaufeli, 2011). Hiermee wordt bedoeld dat duurzame inzetbaarheid altijd moet worden gezien in de context van het werk. Om iemand te beoordelen op zijn of haar duurzame inzetbaarheid wordt altijd naar een bepaald soort werk gerefereerd.





Figuur 1 Duurzame inzetbaarheid als functie van de Persoon-Werk-Fit (Schaufeli, 2011)

2.4 Factoren die van invloed zijn op inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid

Een combinatie van zowel individuele als contextuele factoren zijn uiteindelijk bepalend voor iemands duurzame inzetbaarheid (Berntson et al., 2006; Berntson & Marklund, 2007; Forrier & Sels, 2003). In de hierop volgende twee subparagrafen zullen verschillende factoren aan bod komen vanuit zowel het individu (2.4.1) als de werkcontext (2.4.2).

2.4.1 Individuele factoren

Vanaf de jaren negentig is er een individueel perspectief op inzetbaarheid ontstaan. Voorheen lag de nadruk bij inzetbaarheid voornamelijk op kansarme werklozen maar op een gegeven moment verschoof de aandacht naar de gehele beroepsbevolking. Carrières werden grenzeloos en het was niet meer vanzelfsprekend om je hele carrière bij dezelfde werkgever door te brengen (DeFillippi & Arthur, 1996; Gunz, Evans, & Jalland, 2000; Nauta et al., 2009). Arthur et al. (1995) introduceerde de term “intelligente carrière” om te verwijzen naar enkele elementen die volgens hem noodzakelijk zijn voor een goede carrière en een garantie op werkgelegenheid. Intelligentie staat voor het weten waarom (waarden, attitudes, interne behoeften, identiteit en levensstijl), het weten hoe (competenties, skills, expertise, tactiek en kennis) en het weten bij wie (netwerken en relaties) je moet zijn voor een goede carrière. De focus van een individu ligt momenteel op het inzetbaar blijven in plaats van het verzekeren van werkgelegenheid (Baruch, 2001). Een goede inzetbaarheid zorgt immers voor een grotere kans op werk.

Om mee te gaan met alle ontwikkelingen en veranderingen die zich tegenwoordig voordoen is het voor alle individuen nodig om zichzelf te blijven ontwikkelen om zo maximaal inzetbaar te blijven. Enkele factoren vanuit het perspectief van het individu die duurzame inzetbaarheid van medewerkers beïnvloeden zijn het aanpassingsvermogen (Fugate et al., 2004), vaardigheden (Sill et al., 2005), participatie (De Vos et al., 2011) en bereidwilligheid (Forrier & Sells, 2003). Van Dam (1999) introduceerde het begrip “employability orientation” welke refereert naar de houding en het gedrag van de medewerker ten aanzien van het verbeteren van zijn of haar inzetbaarheid. De begrippen participatie en bereidwilligheid, waarvan hierboven al aangegeven werd dat ze invloed hebben op de inzetbaarheid, kunnen ook tot de “employability orientation” worden gerekend.

Voor de werknemer is er de verantwoordelijkheid om, binnen zijn of haar mogelijkheden, talenten tot ontwikkeling te brengen en kennis en vaardigheden bij te houden. Op deze manier wordt er



gewerkt aan duurzame inzetbaarheid en blijven mogelijkheden voor huidig en toekomstige werk behouden.

Op individueel niveau is het belangrijk dat werknemers een positieve attitude met betrekking tot ontwikkeling, mobiliteit en flexibiliteit laat zien. Deze positieve houding leidt tot een optimale deelname aan het arbeidsproces. Ook motivatie speelt een grote rol. Het is de verantwoordelijkheid van de werknemer om positieve waarden aan het werk te verbinden. Het is bevorderend voor de motivatie wanneer een werknemer zich begeeft in een werkcontext naar gelang zijn interesses (Schaufeli, 2011).

Het is ook van belang dat de werknemer over de juiste kennis en vaardigheden beschikt om het werk uit te kunnen voeren. De capaciteiten van de werknemers moeten dus optimaal zijn voor de desbetreffende functie. Tevens moeten de wensen die medewerkers hebben ten aanzien van werk matchen met de werkinhoud (Schaufeli, 2011).

Het individuele perspectief van de werknemer zal niet worden meegenomen tijdens dit onderzoek. In dit onderzoek is ervoor gekozen om te focussen op de werkcontext. Deze keuze komt voort uit de aanleiding van dit onderzoek waar uiteengezet is dat dit onderzoek een aanvulling is op een eerder kwantitatief onderzoek. Dit eerdere onderzoek was gericht op factoren uit de werkcontext en niet op individuele factoren. De werkcontext zorgt voor te weinig energiebronnen en te veel stressfactoren. Om dit kwalitatieve onderzoek goed te laten aansluiten is er hier ook voor gekozen om de individuele factoren in eerste instantie weg te laten.

2.4.2 Factoren uit de werkcontext

Naast het individuele perspectief gericht op inzetbaarheid spreken we ook van een organisatie perspectief gericht op inzetbaarheid. Dit wordt ook wel de werkcontext genoemd. Voor de werkgever is er een verantwoordelijkheid om voorwaarden te scheppen waardoor de werknemer zich binnen het werk kan ontwikkelen. Op deze manier kan de werknemer zijn kennis, talenten en vaardigheden daadwerkelijk benutten. Deze voorwaarden zijn er in de vorm van energiebronnen en taakeisen en tezamen vormen de voorwaarden de werkcontext (Schaufeli, 2011).

De steeds groter wordende competitie en technologische veranderingen leiden ertoe dat organisaties zich steeds sneller aan moeten passen. Een manier om als organisatie meer aanpassingsgericht te worden is het vergroten van de inzetbaarheid van de medewerkers (Nauta et al., 2009). Vanuit de organisatie wordt inzetbaarheid dus gezien als een instrument om de inzet van de medewerkers te optimaliseren. Enkele factoren vanuit de werkcontext die de inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers beïnvloeden zijn de vraag naar interne mobiliteit van de werkgever (Forrier et al., 2003, gebaseerd op Boom & Metselaar, 2001), het creëren van een cultuur waarin individuele ontwikkeling wordt gestimuleerd (Schneider, Brief, & Guzzo, 1996), arbeidsvoorwaarden (Ilmarinen, 2001), supervisor support, (Heijden & Bakker, 2011; Schyns et al., 2007; van Vianen et al., 2011; Schaufeli, 2011) opleiding, ontwikkelingsmogelijkheden & loopbaanpaden (Schaufeli, 2011) en autonomie (Zuckerman et al., 1978; Snibbe & Markus, 2005; Van der Klink et al., 2011). Deze factoren tezamen kunnen er voor zorgen dat medewerkers hun huidige en toekomstige werk kunnen en willen uitoefenen.

Interne Mobiliteit

Interne mobiliteit is de verandering van positie binnen dezelfde organisatie (Erdam, Bos & Hoeben, 2006). Een verandering van positie zal in de toekomst plaatsvinden. Vandaar dat interne mobiliteit een factor uit de werkcontext is die gericht is op toekomstig werk.

De vraag naar interne mobiliteit vanuit de organisatie kan worden gezien als de mogelijkheid voor medewerkers om zich te begeven naar verschillende posities binnen de organisatie (Forrier et al., 2003, gebaseerd op Boom & Metselaar, 2001). Dit zorgt er in eerste instantie voor dat een medewerker breder inzetbaar wordt binnen de organisatie, een uitbreiding van het kunnen. Mobiliteit wordt hier als middel gebruikt om door het uitbreiden van kennis en vaardigheden de inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten (Forrier & Sels, 2005).



De redenen die medewerkers hebben ten aanzien van interne mobiliteit zijn het kunnen verlaten van een onbevredigende functie, het leren van nieuwe vaardigheden en een verbrede inzetbaarheid (Ostroff & Clark, 2001).

Er is geen literatuur beschikbaar gevonden over de specifieke behoeften van oudere medewerkers ten aanzien van interne mobiliteit.

Organisatie x streeft ernaar om medewerkers inzetbaar te maken voor meerdere afdelingen. Voor leidinggevenden geldt zelfs dat functieverandering een essentieel onderdeel is van loopbaanontwikkeling (Cao organisatie x, 2014). Interne mobiliteit kan gericht zijn op ontwikkeling, doordat medewerkers een nieuwe functie leren. Interne mobiliteit kan echter ook ingezet worden om te benutten of te ontzien. Benutting is mogelijk door medewerkers te plaatsen op een andere functie waardoor onhaalbare taakeisen worden vervangen door andere eisen die gebruik maken van reeds bestaande capaciteiten van de medewerker. Een medewerkers kan ook naar een andere functie worden geplaatst met als doel het ontzien van een medewerker. Op basis van de SOC-theorie verwachten we dat medewerkers met name behoefte hebben aan interne mobiliteit wanneer het als doel heeft om te benutten of te ontzien.

Employability culture

Een organisatie kan bepalen dat oudere medewerkers in samenwerking met de organisatie gaan werken aan hun duurzame inzetbaarheid maar het moet ook leven onder deze medewerkers. Volgens Schneider et al. (1996) bepalen het klimaat en de cultuur uiteindelijk of een bepaalde verandering bewerkstelligd wordt. Wanneer het belang van duurzame inzetbaarheid door de organisatie nauwelijks wordt uitgedragen zullen de medewerkers het belang er ook niet van inzien. Nauta et al. (2009) hebben onderzoek gedaan naar de *employability culture* van organisaties. Het onderzoek heeft uitgewezen dat er een positief verband is tussen *employability culture* en *employability orientation*. *Employability orientation* heeft betrekking op de mate van openheid die werknemers hebben om zich te ontwikkelen en aan te passen aan veranderende werk eisen. Tevens vond deze studie dat er een negatief verband is tussen *employability culture* en de intentie van medewerkers om de organisatie te verlaten. Deze resultaten laten zien dat organisaties hun werknemers kunnen behouden door het creëren van *employability culture*, waarin faciliteiten worden aangeboden die gericht zijn op ontwikkeling en het ontwikkelen buiten de huidige functie. Dergelijke faciliteiten zorgen er ook soms voor dat medewerkers de organisatie zullen verlaten, dit zal in zulke gevallen om positieve redenen zijn en hierom zullen deze medewerkers waarschijnlijk als ambassadeurs voor de organisatie fungeren (Nauta et al., 2009). Welke behoeften oudere medewerkers hebben ten aanzien van *employability culture* is onbekend. Hierover is geen literatuur gevonden.

Op papier lijkt er bij organisatie x sprake te zijn van een employability culture. Er is een persoonlijk inzetbaarheid onderzoek mogelijk voor medewerkers van 45+. Ook wordt opleiding en ontwikkeling sterk gestimuleerd. In de cao staat namelijk dat organisatie x hiervoor de kansen en mogelijkheden biedt. Verder wordt jaarlijks de inzetbaarheid van medewerkers besproken in het afspraken gesprek.

Op basis van SOC-theorie wordt verwacht dat medewerkers in de categorie 45-54 geen behoefte hebben aan een *employability culture*. Verwacht wordt namelijk dat medewerkers geen behoefte hebben aan HR-praktijken gericht op ontwikkeling en onderhoud. Deze praktijken staan juist centraal bij het realiseren van een *employability culture*. Of oudere medewerkers dit werkelijk zo ervaren zal uit onderzoek moeten blijken.

Arbeidsvoorwaarden

Een arbeidsvoorwaarde is een voorwaarde waaronder het werk wordt verricht. Deze voorwaarden zijn meestal te vinden in een arbeidsovereenkomst of in de cao van een organisatie. Door een toenemende diversiteit binnen de beroepsbevolking is er meer dan voorheen behoefte aan specifieke arbeidsvoorwaarden (Leede, 2011). Om medewerkers duurzaam inzetbaar te laten zijn is het belangrijk



dat arbeidsvoorwaarden zowel binnen huidig en toekomstig werk aan de behoeften van medewerkers voldoen.

Typend voor oudere medewerkers is de behoefte aan het verminderen van werktijd en het vergroten van flexibiliteit. Het verminderen van de werktijd voor oudere medewerkers en flexibiliteit in werktijden zijn van groot belang voor het verbeteren van inzetbaarheid (Ilmarinen, 2001). Dit zorgt er namelijk voor dat er voor de werknemer sprake is van een goede werk-privé balans. Er zijn veel verschillende mogelijkheden voor het verminderen van de werktijd en het vergroten van de flexibiliteit. Een voorbeeld is een pool van werknemers die niet werken maar gelijk paraat staan om te werken indien dit nodig is (Ilmarinen, 2001). Vanuit de organisatie gezien de ultieme mogelijkheid voor flexibiliteit. Vanuit de werkgever gezien kleven hier nogal wat nadelen aan. Autonome werkuren groepen representeren de ultieme vorm van flexibiliteit voor zowel de werkgever als de werknemer (Ilmarinen, 2001). In deze groep stemmen werknemers onderling af wie wanneer werkt. Deze vorm van flexibiliteit heeft wel speciale eisen van de medewerkers en van de werkzaamheden en zorgt tevens voor autonomie.

In het huidige ouderenbeleid van organisatie x wordt voorzien in de behoefte die oudere medewerkers zouden hebben ten aanzien van het verminderen van werktijd. Medewerkers kunnen namelijk niet meer verplicht worden om meer dan hun contracturen te werken. De behoefte aan meer flexibiliteit wordt door de organisatie niet geboden. De maatregelen zijn er juist op gericht om de flexibiliteit te verkleinen.

De gegevens uit de onderzoeken van Ilmarinen (2001) komen overeen met de verwachtingen die we op basis van de SOC-theorie zijn op te stellen. Het verminderen van werktijd en het vergroten van de flexibiliteit met als doel een betere werk-privé balans zijn gericht op het ontzien van de oudere medewerker. Voor de toekomst wordt verwacht dat deze wensen alleen maar groter worden. In dit onderzoek verwachten we dan ook dat het voor medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 wenselijk is om werktijden te verminderen en de flexibiliteit te vergroten.

Super visor support

Volgens Bakker & Schaufeli (2008) kan duurzame inzetbaarheid alleen worden verbeterd indien medewerkers hun baan verrijkend vinden en wanneer er sprake is van ondersteunend leiderschap. Vaux (1988) beschrijft supervisor support als specifieke handelingen die erop gericht zijn om een persoon te helpen. Dit kan zowel spontaan als op verzoek zijn. Knies en Leisink (2009) gebruiken de term peoplemanagement om te verwijzen naar ondersteunend gedrag inclusief handelingen in het tonen van interesse in medewerkers zowel in werk als privé. Tevens bevat het volgens hen ook het faciliteren van medewerkers bij het deelnemen aan opleiding- en ontwikkelingsmogelijkheden die de organisatie biedt. Onderzoek van Heijden & Bakker (2011) ondersteunt het belang van supervisor support. Een stimulerende en motiverende leidinggevende die bereid is en klaar is om te coachen en te begeleiden zorgt er voor dat een medewerker beschikt over voldoende energiebronnen.

Uit onderzoek van Vianen et al. (2011) blijkt dat leeftijd een negatief verband vertoont met leren en opleiding. Gemiddeld bleken oudere medewerkers minder bereid om te investeren in leren en opleiding dan hun jongere collega's. De sterkte van deze relatie werd mede bepaald door de steun die ze hierbij kregen van hun leidinggevende. Hoe minder steun hoe sterker de negatieve relatie bleek. Ouder werknemers kunnen de geringe steun van hun leidinggevende namelijk opvatten als een afspiegeling van de heersende gedachten die een organisatie heeft over oudere medewerkers, namelijk het hebben van negatieve verwachtingen ten aanzien van oudere medewerkers (Vianen et al., 2011). Hieruit kunnen we concluderen dat super visor support erg van belang is bij de realisatie van duurzame inzetbaarheid bij medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54.

De manier waarop leidinggevendenden kunnen bijdragen aan de loopbaanontwikkeling van hun medewerkers bestaat uit de begeleiding en ondersteuning tijdens het verwerven van benodigde competenties, het opstellen en realiseren van leerdoelen, het concreet maken van verwachtingen, autonomie en het geven van goede evaluaties met constructieve feedback (Paffen, 2007).



Vanuit de oudere medewerkers is er een grote behoefte aan steun en waardering van een leidinggevende (Koolhaas et al., 2009; Van der Klink et al., 2011). Deze behoefte wordt voornamelijk ingegeven door het feit dat het moeilijker wordt om het huidige en toekomstige werk te kunnen uitvoeren, zowel fysiek als mentaal. Deze behoefte sluit aan op SOC-theorie die stelt dat oudere medewerkers behoefte hebben aan benut en ontziet maatregelen.

De verwachting in dit onderzoek ten aanzien van supervisor support is dan ook dat supervisor support voor medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 wenselijk wordt geacht.

Opleiding, ontwikkelingsmogelijkheden & loopbaanpaden

Door snelle technologische ontwikkelingen en toegenomen eisen van de klant is het voor organisaties belangrijk dat medewerkers aan de veranderende eisen van de omgeving kunnen blijven voldoen. Deze interne inzetbaarheid (Forrier & Sels, 2003) betekent soms voor medewerkers dat ze nieuwe vaardigheden en kennis moeten ontwikkelen en dat functie eisen kunnen veranderen (van Dam, 2003b).

Echter blijkt uit onderzoek blijkt dat motieven gerelateerd aan ontwikkeling en uitdaging afnemen met leeftijd. Het blijkt dat het uitvoeren van zinvolle taken, bijvoorbeeld een mentorrol, voor oudere werknemers juist weer belangrijker is dan voor jongere (Kooij, 2010). Evenzo Zaleska & De Menezes (2007) merken op dat naast opwaarts gerichte ontwikkeling, nieuwe vormen van ontwikkeling ontstaan. Baanrotatie en coaching worden bijvoorbeeld steeds belangrijker voor ouderen, met name voor vrouwelijke laaggeschoolde arbeiders. Deze gegevens ondersteunen dat organisaties er goed aan zouden doen de functies van oudere medewerkers zodanig aan te passen dat ze meer intrinsieke drijfveren bevatten. Bovendien blijkt dat een functie met fysiek minder zware taken en werkdruk die tegelijkertijd veel autonomie en leermogelijkheden biedt, bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers (Brouwer et al., 2012). Organisaties kunnen het toekomstperspectief van werknemers dus verlengen door duidelijke loopbaanpaden voor oudere werknemers binnen de organisatie uit te stippelen. Op deze manier kunnen organisaties hun oudere werknemers motiveren om aan het werk te blijven (Kooij, 2010).

Organisatie x gaat er van uit dat elke medewerker zich wil ontwikkelen, organisatie x biedt daarvoor de kansen en mogelijkheden. Dit is zoals het in de cao van organisatie x staat. De verwachting in dit onderzoek is dat medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 weinig tot geen behoefte hebben aan opleiding en ontwikkeling. Om deze reden wordt er verwacht dat er geen fit is tussen het beleid en de behoeften van medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54. Wel verwachten we dat medewerkers in de toekomst behoefte hebben aan loopbaanpaden die meer intrinsieke drijfveren bevatten.

Autonomie

Van der Klink et al. (2011) en Schaufeli (2011) noemen regelruimte en autonomie als bevorderende factoren voor duurzame inzetbaarheid. Deze factoren geven de medewerkers beslissingsruimte welke er voor zorgt dat er een betere afstemming ontstaat tussen persoon en werk.

Uit onderzoek van Kooij et al. (2011) blijkt dat oudere medewerkers meer waarde hechten aan autonomie dan jongere medewerkers. Dit komt omdat oudere medewerkers meer waarde hechten aan intrinsieke motieven dan extrinsieke. Volgens Kooij et al. (2011) is het dan ook noodzakelijk voor de realisatie van duurzame inzetbaarheid om onder deze categorie medewerkers een grote mate van autonomie te hebben binnen de werkzaamheden. Op deze manier kunnen medewerkers hun eigen vaardigheden gebruiken.

Van te voren is het niet mogelijk om uitspraken te doen over het huidige beleid van organisatie x omtrent autonomie. Hierover is namelijk geen beleid.

De verwachting is dat medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 behoefte hebben aan autonomie.

2.5 Theoretische Conclusie

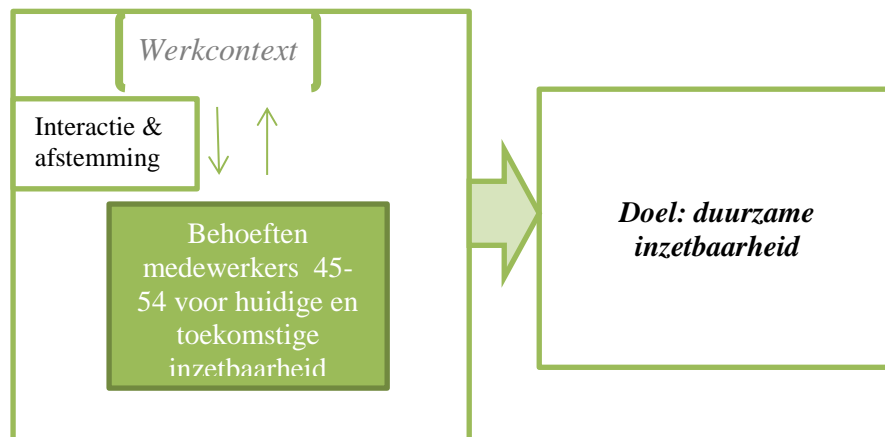
Verwacht wordt, op basis van de SOC-theorie en de factoren uit de werkcontext dat oudere medewerkers specifieke wensen hebben ten aanzien van duurzame inzetbaarheid, die vooral gericht zijn



op herstel en de regulering van verlies. Hieruit komt automatisch de verwachting voort dat de invulling van de factoren, die de respondenten zullen aandragen, ook inhoudelijk gericht zullen zijn op herstel en de regulering van verlies. Leeftijd lijkt dus een belangrijke voorspellende factor voor de wensen die medewerkers hebben voor de werkcontext. Ouder worden brengt namelijk bepaalde veranderingen met zich mee die wellicht ook enkele veranderingen in de werkcontext behoeven. In het theoretisch kader zijn enkele belangrijke factoren uit de werkcontext toegespitst op de oudere medewerker. We verwachten dat we deze belangrijke factoren ook terug zullen horen tijdens de interviews.

Aan de hand van de beschreven verwachtingen wordt vermoed dat het verkeren in een bepaalde levensfase bepaalde wensen met zich mee brengt voor de werkcontext. De realisatie van deze wensen is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 bij organisatie X.

Uit de verwachtingen komt het volgende conceptueel model naar voren:



In het onderzoeksmodel heeft de werkcontext een dubbele werking. Enerzijds vindt er een wisselwerking plaats tussen de werkcontext en de behoeften van de medewerkers. Duurzame inzetbaarheid is namelijk een contextueel begrip (Schaufeli, 2011). Hiermee wordt bedoeld dat duurzame inzetbaarheid altijd moet worden gezien in de context van het werk. De behoeften die medewerkers hebben worden deels ingegeven door de huidige werkcontext.

Anderzijds zal er vervolgens afstemming moeten plaatsvinden tussen de factoren in de werkcontext en de behoeften van medewerkers om op deze manier tot duurzame inzetbaarheid te komen. Duurzame inzetbaarheid wordt dus benaderd door medewerkers te vragen naar hun huidige en toekomstige inzetbaarheid en welke factoren vanuit de werkcontext nodig zijn om de inzetbaarheid te verduurzamen.

Doordat het onderzoek een open insteek heeft is er ruimte voor factoren die door de medewerkers en leidinggevendenden zelf worden aangedragen. Het afstemmen van levensfase gerelateerde behoeften door de werkcontext wordt gezien als een belangrijke voorspeller voor zowel inzetbaarheid als duurzame inzetbaarheid.



3. Methodische verantwoording

In de volgende subhoofdstukken zal de onderzoeksmethode van deze scriptie uitgelegd en beargumenteerd worden. Ten eerste wordt de aard van het onderzoek besproken (3.1) om vervolgens de positie van het theoretisch kader te verhelderen (3.2). Hierop aansluitend zullen de samenstelling van de onderzoeksgroep (3.3), het semigestructureerde interview (3.4) en de -analyse (3.5) worden toegelicht. Ten slotte zal er nog een oordeel worden gegeven over de algemene kwaliteit van het onderzoek (3.6).

3.1 Kwalitatief onderzoek

In principe kan onderzoek grofweg 2 doelen hebben. Het eerste doel is erop gericht om kennis te vergaren over een bepaald onderwerp. Dit wordt ook wel fundamenteel onderzoek genoemd. Het tweede doel dat onderzoek kan dienen is om met de kennis die door middel van onderzoek wordt verkregen een maatschappelijk vraagstuk aan te pakken. Dit wordt praktijkgericht onderzoek genoemd (Boeije, 2006). Dit onderzoek zal beide doelen nastreven.

De hoofdvraag van dit onderzoek zal beantwoord worden door middel van een kwalitatief onderzoek onder medewerkers en leidinggevenden bij een vestiging van retailorganisatie X. Bij kwalitatief onderzoek is de vraagstelling erop gericht om te beschrijven op welke wijze mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen (Boeije, 2006). Binnen deze organisatie heeft reeds een kwantitatief onderzoek plaatsgevonden door middel van een PMO. Het doel van dit kwalitatieve onderzoek is om een bredere interpretatie te geven aan de uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek. Bepaalde uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek waren zorgwekkend maar het is door het kwantitatieve onderzoek niet duidelijk geworden hoe deze uitkomsten precies tot stand zijn gekomen. Dit kwalitatieve onderzoek zal inzicht geven in hoe medewerkers en leidinggevenden denken over bepaalde factoren en zal daarom een aanvulling zijn op het eerder plaatsgevonden kwantitatieve onderzoek.

Een andere reden voor de keuze voor kwalitatief onderzoek is de specifieke onderzoeksgroep. Medewerkers in de leeftijdsgroep 45-54 lieten sterk afwijkende resultaten zien ten opzichte van de andere leeftijdsgroepen. Om deze reden zal de onderzoeker proberen het bijzondere van deze leeftijdsgroep te beschrijven. Het kwalitatieve onderzoek zal dus een aanvulling zijn op de reeds gegenereerde kwantitatieve resultaten. Ik zal voor zover mogelijk gebruik maken van semigestructureerde interviews omdat ik een specifieke doelgroep wil beschrijven op basis van hun betekenisgeving. De selectie van onderzoekseenheden zal doelgericht zijn en daarom kies ik voor *purposive sampling*. Aan de hand van dit kwalitatieve onderzoek zal er een uitgebreide analyse plaatsvinden waaruit enkele aanbevelingen gevormd zullen worden. Deze aanbevelingen bestaan uit concrete acties die de inzetbaarheid volgens het onderzoek op een positieve wijze beïnvloeden.

Kwalitatief onderzoek wordt gekarakteriseerd door een open en flexibele onderzoeksprocedure. Met open en flexibel wordt bedoeld dat er tijdens het onderzoek rekening wordt gehouden met veranderingen binnen het veld. Tevens kunnen tussentijdse relevante resultaten van het onderzoek bepalend zijn voor de verdere uitvoering van het onderzoek. Dit brengt met zich mee dat onderzoeksvragen tussentijds kunnen worden gewijzigd en de literatuurstudie en topiclijsten kunnen worden aangepast. Deze openheid en flexibiliteit is nodig om goed in te kunnen spelen op dat wat er in het onderzoeksveld gaande is. Bij deze openheid en flexibiliteit is het wel belangrijk om als onderzoeker zo transparant mogelijk aan het werk te gaan. Op deze manier is het voor de lezer toch na te gaan welke procedure de onderzoeker heeft gehanteerd tijdens het onderzoeksproces. Een transparante werkwijze vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek (Boeije, 2005).

In dit onderzoek is duurzame inzetbaarheid bevraagd door eerst naar behoeften voor huidige werk te vragen en vervolgens naar behoeften voor toekomstig werk. Allereerst is op een open wijze bevraagd wat de behoeften zijn van medewerkers voor nu en in de toekomst. Vervolgens is voor de toekomst ingegaan op de aspecten interne mobiliteit, employability culture, arbeidsvoorwaarden, supervisor support, opleiding/ontwikkeling & loopbaanpaden en autonomie. Omdat deze begrippen



voor medewerkers niet altijd begrijpelijk zijn is er voor gekozen de begrippen in de interviews soms op een andere manier te bevragen. In tabel 1 is weergegeven hoe de verschillende begrippen bevraagd zijn.

Interne mobiliteit	Verandering van positie binnen de organisatie
Employability culture	Bespreken inzetbaarheid met leidinggevende
Arbeidsvoorwaarden	Arbeidsvoorwaarden zoals ze in de cao staan
Supervisor support	Stijl van leidinggeven
Opleiding/ontwikkeling & loopbaanpaden	Opleiding/ontwikkeling & loopbaanpaden
Autonomie	Vrijheid om te handelen binnen het werk

Tabel 1 operationalisatie factoren werkcontext

Verder is er aan medewerkers gevraagd wat ze van het huidige ouderenbeleid vinden. Hierbij is er gevraagd naar de ervaringen van medewerkers met de ontzietmaatregelen en het persoonlijk inzetbaarheid onderzoek. Tot slot is er aan medewerkers gevraagd of ze inzetbaarheid met hun leidinggevende bespreken. Deze laatste vraag is gebruikt om iets over de *employability culture* binnen organisatie x te weten te komen.

3.2 Positie theoretisch kader

Het gebruik van literatuur bij kwalitatief onderzoek is niet altijd passend gevonden (Boeije, 2005). De reden hiervoor is dat men vond dat onderzoekers met een open blik het veld in hoorden te gaan. Het lezen van theorie voorafgaand aan dit veldonderzoek zou ervoor zorgen dat de onderzoekers niet meer open staan voor hetgeen wat er zich in het veld afspeelt (Boeije, 2005). Tegenwoordig is dit idee ter discussie gesteld. Als niemand kennis neemt van wat anderen hebben onderzocht wordt het wiel telkens opnieuw uitgevonden. Dit is tijdrovend, kostbaar en niet in de geest van wetenschappelijk onderzoek (Boeije, 2005).

De functie van het theoretisch kader in dit onderzoek is om een beschrijving te geven van het begrip duurzame inzetbaarheid in relatie tot oudere medewerkers en verschillende HR-praktijken. Tevens biedt het enkele *sensitizing concepts* die de kern vormen van de semigestructureerde interviews. Deze concepten worden gezien als de lens die de onderzoeker gebruikt om het veld te interpreteren en ze zullen tevens richting geven aan het onderzoek (Boeije, 2006:46). Deze concepten zorgen tevens voor een aansluiting bij actuele ideeën en discussies en belichten bepaalde facetten waaraan de onderzoeker wellicht nog niet had gedacht. In het theoretisch kader zijn deze concepten in geringe mate uitgewerkt zodat ze na de analyse kunnen worden ingevuld met inzichten uit de interviews. De verduidelijking van deze begrippen geeft een bijdrage aan theorievorming.

3.3 Samenstelling van de onderzoeksgroep

De onderzoeksopdracht komt vanuit organisatie X en om deze reden richt de onderzoeker zich bij de samenstelling van de onderzoeksgroep op eenheden binnen deze organisatie. De onderzoekseenheden bestaan uit medewerkers en leidinggevendenden.

Uit de organisatie zullen doelgericht medewerkers en leidinggevendenden worden geselecteerd. De reden hiervoor is om er zo veel mogelijk zeker van te zijn dat de diverse interpretaties van bepaalde factoren in de totale onderzoeksgroep aan bod zullen komen (Boeije, 2005).

De afbakening van de onderzoeksgroep heeft al in een vroegtijdig stadium plaatsgevonden. De slechte score van medewerkers binnen de leeftijdscategorie 45-54 wordt namelijk als de aanleiding gezien van dit onderzoek. Een kwalitatief onderzoek brengt met zich mee dat er een beperkt aantal respondenten kan worden geïnterviewd. Om deze reden is besloten om geen vergelijking te maken tussen verschillende leeftijdscategorieën maar om alleen de leeftijdscategorie 45-54 centraal te stellen om zo de rijkheid en diversiteit aan interpretaties binnen de leeftijdscategorie 45-54 veilig te stellen. Om deze reden zullen dus alleen medewerkers binnen deze leeftijdscategorie worden geselecteerd. Bij de selectie is geprobeerd een zo gevarieerd mogelijke groep samen te stellen met leeftijden variërend tussen de 45-54. Er zullen ook vier leidinggevendenden geselecteerd worden. Voor de leidinggevendenden



geldt dat zij de directe leidinggevende zijn van een willekeurige medewerker in de leeftijdscategorie 45-54. Er is voor gekozen om leidinggevendenden deel te laten nemen aan het onderzoek omdat zij medewerkers en de werkcontext goed kennen. Zij kunnen dus goed beoordelen wat zij denken dat medewerkers nodig hebben. Door leidinggevendenden en medewerkers mee te nemen in het onderzoek zullen er twee perspectieven ten aanzien van duurzame inzetbaarheid aan de orde komen. Dit zorgt voor een volledig beeld ten aanzien van de behoeften voor de realisatie van duurzame inzetbaarheid voor medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54. Tevens zal hierdoor duidelijk worden of de behoeften van beide perspectieven ten aanzien van de werkcontext met elkaar overeenkomen. Wanneer blijkt uit dit onderzoek dat de behoeften niet overeen komen zal dit ook een aandachtspunt voor organisatie X zijn.

Het onderzoek zal plaatsvinden bij organisatie X. Er zijn twee vestigingen uitgezocht waar het onderzoek daadwerkelijk zal plaatsvinden. De twee vestigingen zijn gekozen op basis van de openingsdatum. Vestiging A is opgericht in 1983 en vestiging B in 2006. Door gebruik te maken van een vrij nieuwe en een oude vestiging zal de onderzoeksgroep voldoende divers zijn op het gebied van functie anciënniteit. Op deze manier worden medewerkers met een kort dienstverband en medewerkers met een relatief lang dienstverband benaderd.

De verschillende afdelingen waar medewerkers en leidinggevendenden werkzaam kunnen zijn zal ook een criteria vormen tijdens de selectie. Voor de verschillende afdelingen geldt dat ze evenredig in het onderzoek aan bod zullen komen. Er zullen van de afdelingen Sales, Food, Logistiek en Customer Relations ieder vier medewerkers en één leidinggevende meedoen aan het onderzoek. Voor de medewerkers geldt dat zij op verschillende functies werkzaam zijn binnen de afdelingen. De afdelingen Sales, Food, Logistiek en Customer Relations zijn gekozen omdat deze afdelingen over zowel medewerker als leidinggevende functies beschikken.

Tot slot is er bij de selectie ook nog gekeken naar het geslacht van de medewerkers en leidinggevendenden. Er is geprobeerd om een evenwichtige man-vrouw verhouding te krijgen afgestemd op de verhoudingen binnen de leeftijdscategorie.

Nadat de HR-managers van de desbetreffende vestigingen waren ingelicht en toestemming hebben gegeven voor de uitvoering van dit onderzoek zijn de geselecteerde onderzoekseenheden door de onderzoeker benaderd. De geselecteerde medewerkers en leidinggevendenden zijn telefonisch benaderd en gevraagd mee te werken aan het onderzoek.

3.3.1 Beschrijving van de uiteindelijke onderzoeksgroep

De onderzoekspopulatie bestaat uit medewerkers en leidinggevendenden van organisatie X. Er heeft uiteindelijk een diverse groep meegedaan aan dit onderzoek. Er is diversiteit aangebracht binnen leeftijd, vestiging, afdeling, functie en geslacht. In totaal hebben er vijftien medewerkers en vier leidinggevendenden meegedaan aan het onderzoek. Negen respondenten komen uit Amersfoort en tien uit Duiven. Bij de medewerkers varieert de functie anciënniteit van één tot tweeëntwintig jaar. Bij de leidinggevendenden varieert dit tussen de zes maanden en zeven jaar. In onderstaande tabel zijn de kenmerken van de respondentengroep weergegeven.



Respondenten		
Achtergrondkenmerken		
Aantal	Medewerkers 15	Leidinggevenden 4
Functie anciënniteit	0-2 jaar 1 2-4 jaar 4 4-6 jaar 2 6-8 jaar 1 8-10 jaar 1 10> 6	0-2 jaar 2 2-4 jaar 1 4-6 jaar 6-8 jaar 1 8-10 jaar 10>
Geslacht	6 mannen, 9 vrouwen	2 mannen, 2 vrouwen
Gemiddelde leeftijd	50 jaar	49 jaar
Functiedomein	Customer relations: 3 Food: 4 Logistiek: 4 Sales: 4	Customer relations: 1 Food: 1 Logistiek: 1 Sales: 1

Tabel 2 Overzicht achtergrondkenmerken geïnterviewden

3.3.2 Selectieprocedure respondenten

Over de selectie van de respondenten is uitgebreid nagedacht. Er is bewust gekozen voor een persoonlijke en informele benadering door de onderzoeker, zonder enige inmenging van sleutelfiguren binnen de organisatie. Op deze wijze hebben de respondenten geen enkel gevoel van verplichte deelname ondervonden en is er niemand vanuit de organisatie geweest die de selectieprocedure heeft kunnen beïnvloeden.

Nadat de respondenten telefonisch zijn benaderd, zijn er individuele afspraken gepland voor het afnemen van de interviews voor of na werktijd. Er is een begeleidende mail verzonden ter bevestiging en ter introductie van het thema (zie bijlage 2). Van de uiteindelijke respondenten heb ik vier afzeggingen gehad. Voor drie van de vier heb ik vervanging kunnen regelen. Dit is ook de reden waarom er 19 interviews zijn afgenomen in plaats van het vooraf vastgestelde aantal twintig.

3.4 Het semi gestructureerde interview

Voor het genereren van data is er gebruikt gemaakt van interviews. Een interview kan worden beschouwd als een gespreksvorm waarin een persoon zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meerdere personen die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen (Boeije, 2005).

Er is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews omdat er bij deze vorm van interviewen nog ruimte is om door te gaan op interessante zijpaden die tijdens het interview naar voren komen (Van der velde et al., 2013). Tijdens de semigestructureerde interviews is er een geringe mate van structurering aangebracht. Vooraf is een topiclijst opgesteld die als leidraad dient tijdens de interviews. Deze topiclijst bestaat uit topics die relevant zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Gedurende het interview kunnen er nieuwe en relevante gesprekstema's aan bod komen deze thema's kunnen worden meegenomen bij volgende interviews. De inhoud van het interview zal gericht zijn op de hele loopbaan van medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54. Deze inhoud vertoont overeenkomsten met de inhoud van een *life-history* interview waarin het hele levensverhaal van iemand tot onderwerp van interview wordt gemaakt (Boeije, 2005). Het verschil met



dit onderzoek is alleen dat de onderzoeker er voor heeft gekozen om de loopbaan van medewerkers centraal te stellen tijdens het interview waarin er tevens naar de toekomstige loopbaan zal worden gevraagd.

De interviews worden vastgelegd door middel van een voicerecorder. De onderzoeker heeft hier om meerdere redenen voor gekozen. Ten eerste komt het de kwaliteit van de data ten goede. Door middel van geluidsregistratie kunnen de gegevens niet vervormen waarop wel kans is wanneer de onderzoeker tijdens het interview aantekeningen gaat maken (Boeije, 2005). Tevens leveren ze meer inzicht in het onderwerp van onderzoek, dit omdat zowel vragen als antwoorden zijn geregistreerd waardoor duidelijk is wie naar aanleiding van welke vraag zich uit over een bepaald onderwerp (Boeije, 2005).

Om het betrouwbaarheidsgevoel van de respondenten te versterken heeft de onderzoeker enkele acties ondernomen. De interviews vonden allen plaats in afgesloten ruimtes. Voorafgaand aan het interview werd er door de onderzoeker duidelijk gemaakt dat de anonimiteit van het onderzoek gewaarborgd was.

3.5 De analyse

Nadat de eerste resultaten zijn verzameld en getranscribeerd is er gestart met de analyse. De transcripten zijn handmatig met behulp van QSR Nvivo in verschillende fasen gecodeerd en geanalyseerd. De analyse is gestart door middel van open coderen. Dit betekent dat het transcript zorgvuldig is gelezen om het vervolgens in te delen in fragmenten. Relevante fragmenten hebben codes toebedeeld gekregen en zijn vervolgens onderling vergeleken. Bij het opstellen van de codes is zowel inductief als deductief te werk gegaan. Bij het inductief coderen zijn de codes opgesteld op basis van de input van respondenten. De code stabiliteit roosters is hier een voorbeeld van. Deze is opgesteld omdat medewerkers en leidinggevenden aangeven dat er stabiliteit binnen de roosters nodig is. Ook zijn er aan de hand van de sensitizing concepts uit het theoretisch kader codes opgesteld. Dit wordt ook wel deductief coderen genoemd.

Vervolgens is begonnen met het axiaal coderen. In deze fase zijn de codes opnieuw geanalyseerd en samengevoegd wanneer nodig. Tijdens het axiaal coderen zijn bijvoorbeeld de codes 'uitdaging', 'opleiding' en 'ontwikkeling' samengevoegd tot opleiding & ontwikkeling.

De laatste fase in het proces van coderen is het selectieve coderen. Tijdens het selectieve coderen is er bepaald welke codes belangrijk genoeg waren en een plaats krijgen in de resultatensectie. Deze keuze is gebaseerd op de relevantie van een code. Codes zijn relevant wanneer veel respondenten waarde hechten aan een code of wanneer er respondenten zijn geweest die heel erg de nadruk hebben gelegd op een bepaalde code. Tevens zijn er codes geselecteerd waarbinnen heel erg de diversiteit van opvattingen en interpretaties naar voren komt binnen een code. Hiervan is werkdruk een voorbeeld.

Tot slot is er nog een code opgesteld aan de hand van observaties en opvattingen na de interviews. De onderzoeker heeft gesignaleerd dat nadat de geluidsapparatuur was uitgeschakeld enkele medewerkers nog met nieuwe data kwamen. Ook heeft een medewerker naar aanleiding van de introductie mail verhaal gehaald bij zijn leidinggevende. De subcode die op basis van deze observaties is opgesteld luidt angst en valt onder de hoofdcategorie cultuur.

3.6 Kwaliteit onderzoek

In deze subparagraaf zal de onderzoeker de lezers proberen te overtuigen van de kwaliteit van het onderzoek. Dit zal gebeuren door middel van een weergave van de betrouwbaarheid, validiteit en de rol die de onderzoeker heeft gespeeld tijdens het onderzoek.

3.6.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft betrekking op de beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten (Boeije, 2006). De betrouwbaarheid wordt meestal afgemeten aan de precisie van de methoden van dataverzameling of de meetinstrumenten.



In dit onderzoek is er getracht betrouwbaar te werk te gaan door een consistente en nauwkeurige manier van dataverzameling te hanteren. De consistentie van dataverzameling is proberen te waarborgen door gebruik te maken van een topiclist. Deze topiclist zorgt voor een bepaalde structuur tijdens de interviews. Volledige consistentie is bij dit onderzoek niet gewenst omdat dit onderzoek als doel heeft om de ervaringen en wensen van medewerkers en leidinggevende te achterhalen.

De nauwkeurigheid van de dataverzameling is gewaarborgd door opnameapparatuur. Door het opnemen van de interviews kan de data letterlijk worden gebruikt tijdens de analyse. Een nadeel van de opnameapparatuur is dat je het risico loopt dat de respondenten niet vrij uit willen of durven praten waardoor je bruikbare informatie misloopt. Om dit risico te verkleinen is er na afloop van de interviews, nadat door de onderzoeker het opname apparaat duidelijk zichtbaar uitgezet werd, nog eenmaal de vraag gesteld of de respondent nog aanvullingen heeft. Bij twee interviews volgde hierop nog nieuwe bruikbare informatie.

Een sterk punt bij kwalitatief onderzoek is dat de dataverzameling en data-analyse elkaar afwisselen. Hiermee wordt erin voorzien dat waarnemingen worden gerepliceerd (Boeije, 2006). Dit draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Het eigenhandig selecteren van de onderzoeksgroepen door de onderzoeker, op basis van personeelslijsten, heeft ook bijgedragen aan de betrouwbaarheid. Er is niemand geweest die de selectie van respondenten heeft kunnen beïnvloeden. Tevens hebben de interviews allen plaatsgevonden in een afgesloten ruimte. Hierdoor heeft de onderzoeker proberen bij te dragen aan het betrouwbaarheid gevoel van de respondenten.

Tot slot is er ook getracht door de manier van data analyse bij te dragen aan de betrouwbaarheid. Er is gebruik gemaakt van het programma Nvivo om de data te analyseren. Met dit programma zijn de verschillende citaten ondergebracht binnen verschillende codes.

3.6.2 Validiteit

Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten (Boeije, 2006). Het gaat er hier simpel gezegd om of je daadwerkelijk meet wat je vooraf beoogde te meten. Om de validiteit in dit onderzoek te beschrijven maakt de onderzoeker onderscheid tussen de validiteit van de onderzoeksstrategie en de validiteit van het onderzoek als zodanig.

Bij de validiteit van de onderzoekstrategie gaat het erom of de onderzoekopzet past bij de vraagstelling. De onderzoeker wil weten welke benodigdheden medewerkers en leidinggevendenden hebben voor de realisatie van duurzame inzetbaarheid. Om hierachter te komen zijn individuele interviews het meest geschikt. Bij focusgroepen loop je het risico dat mensen elkaar sturen en dat niet alle wensen en ideeën aan bod komen.

Door middel van semigestructureerd interviews kan op een individuele wijze de juiste informatie worden verzameld. Semigestructureerde interviews zorgen namelijk voor extra validiteit ten opzichte van gestructureerde interviews. Bij een gestructureerd interview loop je de kans dat je dingen mist en daardoor geen reëel beeld krijgt van de werkelijke situatie.

Bij de validiteit van het onderzoek als geheel is het belangrijk om de geldigheid van het interview, de analyse en de geldigheid van de interpretatie van de onderzoeker vast te stellen. Om de validiteit van het interview te realiseren heeft er van te voren een test interview plaatsgevonden met een medewerker in de leeftijdscategorie 45-54 van een andere vestiging. Op deze manier werd vastgesteld of de topic lijst begrijpelijk was en of deze lijst zou leiden tot de wenselijke uitkomsten.

Om er zeker van te zijn dat de gewenste onderzoekseenheden wilden meewerken aan het onderzoek, is er een beloning tegenover gezet. Het interview vond niet in eigen tijd plaats maar in de tijd van de organisatie wat voor de respondenten betekende dat ze de tijd die ze met het interview kwijt waren uitbetaald kregen.

Deze vijf boven genoemde punten hebben er tezamen aan bijgedragen dat de validiteit vergroot is.



3.6.3 Rol onderzoeker

De onderzoeker is zelf werkzaam bij organisatie X als medewerker, maar niet binnen de vestigingen die centraal staan in dit onderzoek. Het is daarbij van belang te weten dat de respondenten en de onderzoeker elkaar nooit ontmoet hebben voorafgaand aan de interviews. Het is een bewuste keuze geweest om het onderzoek te laten plaatsvinden buiten de vestiging waar de onderzoeker zelf werkzaam is. Dit om de objectiviteit van het onderzoek te waarborgen.

De rol van medewerker bij organisatie X heeft de onderzoeker mogelijk wel geholpen tijdens het onderzoek. Deze rol heeft mogelijk geholpen bij het inleven in de situatie van de respondenten, de onderzoeker is namelijk op de hoogte van het wel en wee binnen de organisatie. Ook is er op deze manier wellicht een bepaald vertrouwen onder de respondenten gecreëerd.



4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de interviewanalyse uiteengezet worden. In het eerste deel van de resultatensectie zullen de resultaten in het licht van de eerste deelvraag besproken worden. Vervolgens zullen de resultaten worden besproken die toe behoren tot de tweede deelvraag.

De resultaten zijn onderverdeeld in verschillende codes die soms overeen komen met de factoren uit de werkcontext. Sommige codes bevatten subcodes. De resultatensectie wordt afgesloten met een samenvattende paragraaf waarin de belangrijkste resultaten zullen worden weergegeven in tabelvorm.

4.1 Huidige inzetbaarheid en de werkcontext

In deze beschrijving zal aan bod komen wat medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 en hun leidinggevenden nodig denken te hebben om een goede inzetbaarheid binnen het huidige werk te bewerkstelligen. Het gaat in deze paragraaf om het kunnen en het willen uitvoeren van het huidige werk en wat daarbij de behoeften zijn. De benodigdheden die medewerkers en leidinggevenden noemen bestaan zowel uit al aanwezige factoren en factoren die zij op het moment niet ervaren. De benodigdheden zijn geoperationaliseerd in de hoofdcodes (1) leidinggevende stijl, (2) rooster, (3) werkdruk, (4) afwisseling, (5) autonomie, (6) opleiding & ontwikkeling, (7) taakeisen, (8) relatie collega's en (9) cultuur. De ervaringen van de respondenten worden hieronder per thema besproken.

Leidinggevende stijl

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat ze bij de uitvoering van het huidige werk een leidinggevende nodig hebben die een voor hun wenselijke stijl van leidinggeven hanteert. De respondenten die tijdens de open beschrijving spraken over een leidinggevende, gaven allemaal aan dat deze onmisbaar was voor het op een goede en fijne manier uitvoeren van hun werk. Ook bij het ter sprake brengen van de factor leidinggevende stijl gaf het merendeel aan een leidinggevende nodig te hebben. Hetgeen wat medewerkers van hun leidinggevende nodig hadden verschilde nogal.

Waardering

Enkele respondenten hechten waarde aan waardering van hun leidinggevende. Ze hebben het nodig om door hun leidinggevende erkend te worden voor hun inspanningen en inbreng binnen het team.

het is niet alleen zo van we hebben hier een lijstje [...]als je het goed doet hoor je niets en als je het niet goed doet dan spreek ik je daar op aan[....]nee dat is eigenlijk helemaal niet vanzelfsprekend dat is juist fijn om te horen van goh dat heb je goed gedaan-Respondent 11 medewerker

Steun & verantwoordelijkheid

Waardering wordt dus als wenselijk ervaren maar dit is volgens medewerkers niet het enige wat zij van een leidinggevende nodig hebben. Alleen het uitspreken van de waardering blijkt niet voldoende te zijn. Enkele respondenten hechten ook waarde aan het krijgen van steun en verantwoordelijkheid van een leidinggevende. Dit zorgt voor zelfvertrouwen en scherp blijven binnen het werk. Het scherp blijven is volgens enkele medewerkers vooral iets wat afgenomen is naarmate medewerkers ouder werden. Medewerkers vinden verder dat een coachende leidinggevende die de medewerkers uitdaagt en verantwoordelijkheden geeft kan bijdragen aan het scherp blijven binnen het huidige werk.

Ik ben niet net zo scherp als vroeger en nieuwe dingen neem ik minder goed op[...]dat merk ik zeker, maar nee ik probeer dan wel iemand die mij iets meer uitdaagt. Van alleen maar van dat heb je goed gedaan.- Respondent 18 medewerker



Persoonlijk contact

Er zijn ook enkele respondenten die behoefte hebben aan persoonlijk contact met een leidinggevende. Dit zorgt er bij medewerkers voor dat ze het idee hebben dat ze gehoord worden, dat ze hun ei kwijt kunnen indien nodig. Medewerkers geven aan dat ze dit contact vooral nodig hebben wanneer ze ergens mee zitten. Dit varieert van fysieke gesteldheid tot vragen over het rooster. Wat medewerkers hier vooral in missen is de geringe mogelijkheid om contact te hebben met een leidinggevende. Dit komt volgens medewerkers voornamelijk doordat leidinggevend erg druk zijn en weinig tijd hebben maar ook door de wisseling van leidinggevend. Het volgende citaat illustreert dit.

Zo zijn er een aantal dingen gebeurd natuurlijk in die tien jaar dat ik er werk, en dat merk ik ook wel dat stapelt. Het is dan heel jammer dat [...] bijvoorbeeld ook je teammanager steeds wijzigt waardoor je ook geen plek hebt...of iemand hebt met wie je kunt sparren of iets kunt delen. Nu mijn teammanager is vrij plotseling vertrokken.-

Respondent 18

Mogelijkheid bieden tot meedenken

Enkele medewerkers geven aan dat ze het belangrijk vinden om inspraak te hebben en om mee te denken over bepaalde zaken. Medewerkers ervaren hierdoor een soort verantwoordelijkheidsgevoel. Ook vinden ze het verstandig dat ze worden betrokken bij bepaalde zaken omdat ze vaak over veel vakspecifieke kennis beschikken. Binnen organisatie x ervaren de medewerkers die dit nodig hebben ook dat de mogelijkheid tot meedenken in voldoende mate geboden wordt door leidinggevend.

Medewerkers de mogelijkheid bieden om mee te denken is zowel voor medewerkers als leidinggevend een voorwaarde binnen het werk. In onderstaand fragment geeft een leidinggevende aan waarom hij het nodig heeft dat medewerkers meedenken.

Wij kunnen niet zoveel zelf, wij moeten ook heel veel taken die we voorheen zelf deden uitzetten bij de meer krachtiger medewerkers. En die daar ook zelfstandig mee aan de slag laten gaan, en dan wel af en toe de check doen. En dat gebeurt hier ook wel.

Dus die collega's heb jij ook nodig?

Als wij die niet hebben stort de hele tent in...dat sluit ook aan bij het business plan 4000 leaders, ik geloof daar wel in maar je moet het wel op de goede manier doen. Je kunt niet zomaar zeggen vanaf morgen ga jij maar eens even dat doen. Je moet wel degelijk kijken van wie pak je daarvoor..- Respondent 14 medewerker

Open en Eerlijkheid

Verscheidene medewerkers geven aan een open en eerlijke stijl van leidinggeven prettig te vinden. Een leidinggevende die duidelijk en direct is en die niet om dingen heen draait wordt als wenselijk aangemerkt. Binnen organisatie x is dit volgens de medewerkers nog niet altijd aanwezig. Soms wordt ervaren dat leidinggevend medewerkers proberen te sparen door onwaarheden te vertellen. Dit wordt als onprettig ervaren. Opvallend is dat de medewerkers die open en eerlijkheid wenselijk vinden aangeven dat deze manier van communiceren ook door hun zelf wordt gebruikt.

Wel iemand die zegt van eh...van waar ze voor staat dat doet ze ook. Ja. Daar ben ik zelf ook van ik ben vrij direct en eerlijk en zo. Dat wil ik dan ook terug hebben. En als iets niet goed is, heb ik liever dat ze het rechtstreeks zegt dan via via. Daar heb ik een gloepes hekel aan. Zo ben ik zelf ook als me iets niet zint of als ik met iemand iets heb dat ik dan naar die persoon zelf toe ga – Respondent 5 medewerker

Speciale bevoegdheden leidinggevende

Enkele medewerkers wijken af van de gedachte dat een leidinggevende een noodzakelijke voorwaarde is binnen het werk. Deze medewerkers geven aan geen leidinggevende nodig te hebben, de toegevoegde waarde van een leidinggevende wordt door deze medewerkers niet ervaren. Deze medewerkers geven aan erg autonoom te zijn en een leidinggevende alleen nodig te hebben voor speciale bevoegdheden die een medewerker niet heeft. Respondent 15 geeft hier een voorbeeld van:



ja...ik weet het niet...ik zie nog niet zo heel goed wat een leidinggevende eigenlijk voor je doet...het is een lieve meid hoor...ik heb een hele leuke lieve leidinggevende...maar....wat het nou voor toegevoegde waarde heeft...nee...Het is wel iemand waar je op terug kan vallen maar uiteindelijk moet je toch alles zelf uitzoeken. Ook...dat je op HR gebied...daar weten zij ook niet zoveel van... Nee....alleen voor grote bedragen moet ze een autorisatie code geven....weet je er zit nu vaak allen maar een dag verantwoordelijke...waar je op terug kan vallen...de meeste zitten gewoon boven op kantoor.

-Respondent 15 medewerker

Leidinggeevenden

Alle leidinggeevenden geven aan dat de rol die zij als leidinggevende hebben nodig is voor de medewerkers in de categorie 45-54. Het uitspreken van vertrouwen en waardering naar medewerkers wordt als belangrijk gezien. Eén leidinggevende geeft aan dat dit vooral in deze leeftijdscategorie belangrijk is. Hij heeft namelijk het idee dat er soms gevoelens van angst heersen onder de medewerkers. Om deze reden is vertrouwen geven en vertrouwen hebben in elkaar nog belangrijker.

Het allerbelangrijkste is denk ik vertrouwen, vertrouwen in elkaar, vertrouwen in de omgeving. Vertrouwen van omgeving in hun. Nou ervaar ik het zelf niet zo erg, maar ik denk dat men soms best wel het idee heeft dat ze op moeten letten wat ze doen omdat ze anders bang zijn dat ze afgeschreven worden. Ik denk wel dat het langzamerhand een beetje naar boven komt drijven. - Respondent 3 leidinggevende

Leidinggeevenden ervaren ook dat medewerkers een coachende stijl van leidinggeven nodig hebben. De leidinggeevenden ervaren allen dat hoe ouder iemand is hoe meer coaching zo iemand nodig heeft. Vooral wanneer er zich veranderingen voor doen is het belangrijk om te coachen omdat medewerkers zelf denken dat ze niks meer kunnen of niks meer willen. Respondent 9 geeft hieronder aan waarom coaching dan erg belangrijk is:

Ik kan me voorstellen dat het bij mensen die al lang werken en die al lang dezelfde taken doen dat het moeilijk is om ze mee te krijgen met veranderingen...ze zijn alles op een bepaalde manier gewend en ze willen daar normaal gesproken zich bij het oude vertrouwde houden...dus zeker hoe je veranderingen moet bewerkstelligen dat je daar zeker voorzichtig mee moet zijn. En dat je ze niet beschouwd als mensen die wel tevreden zijn met wel geparkeerd staan met waar ze staan omdat je denkt dat ze toch niets anders meer kunnen of ambiëren..ik denk dat je dat dan toch moet proberen om hun werk interessant te houden. En zeker respect te tonen voor alle kennis die ze hebben. Je moet er op rekenen dat het gebeurt dat als je ze niet meeneemt dat je ze kwijt - Respondent 9 leidinggevende

Rooster

Het merendeel van de respondenten geeft aan een stabiel rooster nodig te hebben. Er heeft één medewerker van organisatie x geparticipeerd in dit onderzoek die beschikte over een vast rooster en deze medewerkers gaf aan dit ook echt nodig te hebben. Door de stabiliteit in het rooster is het mogelijk om thuis goede afspraken te maken wat zorgt voor heel veel rust bij medewerkers. Alle andere respondenten van organisatie x gaven aan dat ze een rooster zonder stabiliteit hadden. Er wordt heel veel flexibiliteit gevraagd wat soms zorgt voor een verstoorde werk-privé balans. Onderstaand citaat illustreert dit.

Wat ik bij mezelf wel merk is de regelmaat. Dat je daar eigenlijk best wel naar verlangd.[...] soms zien mijn partner en ik elkaar 2 weken niet omdat ik dan bijvoorbeeld donderdag, vrijdag, zaterdag en zondag moet werken. Dan ben ik maandag dinsdag woensdag vrij bijvoorbeeld en dan moet zij weer werken dat loopt dan echt langs elkaar heen. En omdat je dan ook wel eens tot half 10 moet werken of tot negen uur, maar dan ben ik pas kwart voor tien thuis. Dat is dan wel dat ik merk dat breekt me soms wel eens op dat ik denk van oooh. Dat wil ik eigenlijk gewoon helemaal niet meer. - Respondent 2 medewerker

Het flexibel zijn an sich, is voor veel medewerkers geen probleem, maar het zou volgens enkele medewerkers wenselijk zijn als ze iets meer invloed konden uitoefenen op het rooster. De reden hierachter is het ten allen tijde realiseren van een goede balans tussen werk en privé. Enkele medewerkers zitten nog met kinderen die niet alleen thuis kunnen blijven. Een onvoorspelbaar rooster



zorgt ervoor dat deze medewerkers elke week weer veel tijd en energie kwijt zijn met het regelen van opvang voor hun kinderen. Onderstaand citaat geeft weer dat wanneer het thuis goed geregeld is iemand op het werk ook beter kan functioneren.

Nou vooral natuurlijk je thuissituatie dat het daar rustig is. [...]dat je je niet druk hoeft te maken en dat er niemand thuis is bijvoorbeeld voor de kinderen. Als dat goed geregeld is ga je natuurlijk ook prettig naar je werk.-

Respondent 12 medewerker

Een andere medewerker geeft aan minder moeite te hebben met de gevraagde flexibiliteit omdat haar leidinggevende dit in hele goede banen weet te leiden. Onderstaand citaat geeft weer hoe de situatie zou zijn geweest wanneer dit niet gebeurde.

Je moet eigenlijk 7 dagen per week flexibel zijn...en inzetbaar zijn...en je mag geloof ik 1 dag in de week blokken...dus dan hou je nog 6 dagen over voor 16 uur werken...nou scheelt het dat wij nu op het moment een leidinggevende hebben die daar heel goed mee om gaat, maar als je iemand hebt die heel strak op z'n strepen staat, dan kan dat denk ik wel eens gaan botsen. Dat heeft dan ook weer met die ruimte te maken die je dan toch een beetje over en weer geeft, want het mes snijdt aan twee kanten.- Respondent 16 medewerker

Opvulling

Enkele medewerkers met kleine tot middelgrote contracten geven aan dat ze het idee hebben dat hun uren gebruikt worden als opvulling van het rooster. Ze hebben een klein contract maar de uren worden naar hun idee uitgesmeerd over zoveel mogelijk dagen. Respondent 6 geeft weer hoe hieronder weer hoe hierover gedacht wordt:

4 dagen achter elkaar werken, kan je niet een beetje rekening houden met mij. Het is moeilijk. Ze hebben er geen tijd voor...of ik zal er naar kijken maar dan is het al te laat. Elke keer moet je voor jezelf vechten of opkomen. Hou er nou eens een beetje rekening mee...Dan zeggen ze we maken zelf ook niet meer de roosters dat wordt door de computers gedaan. Je wordt als 24 uur contract word je als plamuur middel gebruikt tussen de dingen door. Je hebt de gekste roosters, dat stoort me dat is het grootste punt bij organisatie x dat mij stoort op dit moment.- Respondent 6 medewerker

Ontziemaatregelen

Een andere behoefte van enkele medewerkers is het ontzien worden bij de inroostering. Meerdere medewerkers geven aan dat de ontziemaatregelen bijdragen aan een betere balans tussen werk en privé en het zorgt tevens voor meer regelmaat. In de huidige situatie is het zo dat de ontziemaatregelen alleen nog gelden voor medewerkers vanaf 55 jaar. Respondent 2 laat in onderstaand fragment weten hoe haar regelmaat binnen het rooster verbeterd zou worden wanneer ze straks gebruik kan maken van ontziemaatregelen.

Het betekent dat ik in ieder geval niet meer die onregelmatigheid zou hoeven te hebben. Dan ben ik s 'morgens om 8 uur bij organisatie x. Dus dan zouden de dagen die ik werk van 8 tot 6 werken iedere keer. Dat zou voor mij al heel regelmatig zijn. Dus daar zou ik heel blij mee zijn.- Respondent 2 medewerker

Wanneer je deze medewerkers vraagt of het echt iets is wat nodig is/wordt na je 55^e geven ze als antwoord dat ze hier nu ook al behoefte aan hebben. De medewerkers geven aan dat het verbeteren van de werk-privé balans door middel van ontziemaatregelen in deze fase van hun leven ook al wenselijk zou zijn. Deze medewerkers geven dan ook aan allen gebruik te gaan maken van deze maatregel wanneer ze straks 55 zijn.

Leidinggevend

Enkele leidinggevendenden geven aan dat ze merken dat het voor medewerkers heel belangrijk is om een stukje voorspelbaarheid te hebben. Er moet een bepaalde structuur in het rooster zitten. Deze structuur



zorgt er voor dat er rust onder de medewerkers komt en het draagt bij aan een betere werk-privé balans.

Ja de werk privé balans. Er zijn natuurlijk mensen bij met kinderen, schoolgaande of wat ouderen, maar zolang ze thuis wonen zijn er gewoon bepaalde momenten dat het prettig is dat je er zelf ook bent. Ja sport over het algemeen, mensen die toch ook hun vaste sportavond of sport momenten in de week hebben. Uhm, ja als je echt constant op wisselende momenten werkt dan wordt het heel moeilijk om een lange termijn afspraak te maken. Om dan te zeggen van ik kies een bepaalde sportavond, ja dat lukt je dan niet. Dus dat is grotendeels wel de factor.

Werkdruk

De meeste geïnterviewden geven aan dat ze een hoge werkdruk ervaren. Dit is iets van de laatste tijd.

Hulp van een collega zou fijn zijn, je staat tegenwoordig constant alleen. Dat is echt vervelend dat je alles in je eentje moet doen. – Respondent 6 medewerker

In alle gevallen wordt dit als negatief ervaren. Een geringe bezetting zorgt op drukke dagen voor veel klagende klanten. Dit zorgt ervoor dat de medewerkers stress ervaren en gehaast worden en in sommige gevallen heeft dit ook consequenties voor de klanten.

Je wordt zelf ook gehaast, dat slaat over op de klant. Dat moet eigenlijk niet. Je moet eigenlijk zorgen dat je ...je moet dat gewoon vergeten wie er allemaal zitten te wachten of er tussendoor komen. Gewoon hup met die klant ben je bezig, organisatie x wil het zo en het is niet mijn probleem in feite dat ik hier in mijn eentje sta terwijl er 8 balies zijn. Gewoon maar je ding doen en blik op oneindig.- Respondent 15 medewerker

Eigen verantwoordelijkheid

Door enkele werknemers wordt de werkdruk ook gezien als een eigen verantwoordelijkheid. Iets waar je mee moet leren omgaan, iets waar je zelf bij bent. Eén respondent geeft aan dat het inherent is aan het type organisatie. Ook zorgt de werkdruk regelmatig voor een spanningsveld bij enkele medewerkers, aan de ene kant willen ze graag met de dagelijkse taken aan de slag maar aan de andere kant is er ook altijd de klant die eigenlijk altijd op nummer 1 hoort te komen. Dit spanningsveld zorgt er soms voor dat medewerkers harder werken dan eigenlijk goed voor hen is.

De werkdruk, die stress die werkdruk. Je bent er ook een deel zelf bij he, ik laat ook me helemaal leeg zuigen die batterij. Dat is ook niet goed. Misschien denk ik van ik doe te veel ik pak te veel aan en als ik alleen ben ga ik voor twee werken en dan denk ik ja waar ben ik mee bezig.

De laatste twee jaar is mijn hele ja...er was ook een collega full time ziek dus ik heb de hele afdeling gedaan. Ja ik heb veel te hard gewerkt. Je komt bek af thuis je batterij is leeg je hebt geen energie meer over voor thuis - Respondent 6 medewerker

De hoge werkdruk zorgt bij enkele medewerkers ook voor een spanningsveld. De geïnterviewden voelen zich erg belast met de basics van hun functie. Het is soms lastig als medewerker wanneer je weet dat er nog heel veel dingen op de afdeling gedaan moeten worden alles los te laten om vervolgens de klant centraal te stellen. Dit betekent namelijk dat andere dagelijkse zaken op de afdeling blijven liggen. Dit levert irritatie en frustratie op onder medewerkers.

We hebben heel veel één op één planning[...].soms moet je dan keuzes maken, want de klant gaat natuurlijk voor. [...] Vooral beneden als je mensen hebt die vragen hebben, je wilt heel graag helpen, maar er staat er ook een aan de kassa. Dan help ik haar maar dan lopen die anderen weer weg. Snap je? [...] Als je meer omzet wilt hebben moet je ook goede mensen daar neerzetten en ook mensen die helpen. Toch? Ja dan denk ik waar investeer je dan in. Dan denk ik van ja dat kost misschien wel meer mensen, maar dan heb je ook die klantenbinding. Dus ja...dat vind ik soms wel lastig hoor. - Respondent 19 medewerker



Leidinggevenden

Enkele leidinggevenden ervaren dat medewerkers in deze categorie een hoge werkdruk ervaren. Deze werkdruk wordt in sommige gevallen door de medewerker zelf opgebouwd. Leidinggevenden ervaren dat sommige mensen niet kunnen accepteren dat door drukte soms niet alle werkzaamheden kunnen worden uitgevoerd. Leidinggevenden zien het dan ook als hun eigen taak om deze medewerkers te begeleiden en er voor te zorgen dat de ervaren werkdruk afneemt. Hieronder vertellen twee leidinggevenden op welke manier zij dit naar de medewerker communiceren.

Ik merk met name degene die er al langer zijn, die hebben heel erg moeite met het loslaten van basics. Dat het soms een bende is op een afdeling en daar voelen ze zich dan ook echt schuldig over. Het idee van ik zadel daar iemand met een probleem op die mij komt aflossen. En...ja wij proberen het ook wel heel duidelijk met dat soort mensen te praten en uit te leggen...dat het niet anders kan...dat komt ook door de focus die wij nu meegekregen hebben. Dat ze zich daarover ook echt niet schuldig hoeven voelen en dat we dan op andere manieren moeten proberen toch met z'n allen zoveel mogelijk in de buurt te komen van een wenselijke situatie.- Respondent 14

Ik moet zeggen dat de meeste zelf ook prima hun grenzen weten, maar soms ja als het druk is, denk ik wel dat er daar voor ons ook de rol ligt om hen daar bewust van te maken. Ook al is het druk ..werk veilig en werk netjes. Dat is het belangrijkste. En blijft er nou wat staan dan blijft er wat staan dat is prima dat is voor de volgende dag.- Respondent 3

Afwisseling

De afwisseling van werkzaamheden is voor het merendeel van de medewerkers een belangrijke voorwaarde om het werk te kunnen en willen uitvoeren. Allereerst geven enkele medewerkers aan dat de afwisseling van werkzaamheden binnen de functie het werk leuk houdt.

*Op hetzelfde plekje staan kom je in een sleur en daar hou ik niet van.
-Respondent 1 medewerker*

De verschillende functies bij organisatie x hebben met elkaar gemeen dat ze bestaan uit verschillende disciplines. Deze verschillende disciplines worden door het merendeel van de medewerkers als belangrijke voorwaarde genoemd.

Wat ik heel leuk vind is dat het niet een ding is...je hebt verschillende taken binnen de afdeling en dat houdt het afwisselend...dat is gewoon leuk de variatie daarin- Respondent 16 medewerker

Afwisseling binnen het werk zorgt er volgens enkele medewerkers tevens voor dat fysieke overbelasting voorkomen wordt. Doordat je op verschillende disciplines werkt binnen je functie heb je niet steeds hetzelfde werk en hoeft er niet steeds dezelfde fysieke inspanning verricht. Dit zorgt er volgens enkele medewerkers voor dat overbelasting bij hen wordt voorkomen.

Ook het werk an sich wordt afwisselend bevonden. Dit komt voornamelijk door het klantcontact. Doordat de werkzaamheden bij organisatie x voornamelijk bestaan uit het helpen van klanten weten medewerkers nooit wat de dag qua inhoud zal brengen. Op deze manier is elke dag anders en dat zorgt voor afwisseling wat men nodig heeft om het werk leuk te blijven vinden.

Nee bij klantenservice heb je voldoende afwisseling, dan weet je nooit wat je krijgt. Soms ben je 5 minuten met een klant bezig soms een half uur. Dan moet je echt veel uitzoeken. Dat vind ik alleen maar leuk.- Respondent 15 medewerker

Er is ook een keerzijde aan de vele afwisseling. Het feit dat de rooster steeds verschillend zijn zorgt ook voor een stuk onrust bij enkele medewerkers. Het is elke week afwachten op welke plek en op welk



tijdstip er gewerkt moet worden en omdat hier geen pijn op te trekken is moeten medewerkers dagelijks goed het rooster in de gaten houden. Respondent 15 geeft aan waar dit toe leidt.

Het zit nooit in me hoofd. Het zijn elke keer andere dagen, andere tijden, andere plekken, waar sta ik. Dat vind ik nog wel eens lastig, dat maakt me onrustig.-Respondent 15 medewerker

Autonomie

Beslissingen nemen ten aanzien van klanten, klanten toezeggingen kunnen doen en werkwijzen bepalen wordt door de medewerkers gezien als autonomie of vrijheid om te handelen. Alle respondenten geven aan enige vorm van autonomie nodig te hebben binnen het werk en op dit moment is dit bij allen voldoende aanwezig. Een medewerker geeft aan dat ze autonomie het sterkst ervaart wanneer ze de mogelijkheid krijgt om buiten de regels om te handelen. In onderstaand citaat geeft ze aan waar deze autonomie toe leidt.

Ja als je een situatie tegenkomt dat je ook wel vrij moet zijn om te kunnen handelen...en niet eerst ruggenspraak moet houden...niet daar later op aan wordt gesproken van ja dat had je niet mogen doen....Die flexibiliteit moet je wel kunnen hebben en ja dat heb je dan ook..[...] je moet nog wel een beetje de vrijheid kunnen hebben en ik denk dat dat ook positief uitwerkt naar organisatie x toe...want dan ben je zelf ook meer bereid tot bepaalde dingen...-
Respondent 6 medewerker

Enkele medewerkers relateren hun behoefte aan autonomie aan persoonlijke aspecten. Ze geven aan dat ze uitdagingen en vertrouwen nodig hebben en zien het hebben van autonomie hierbij als een noodzakelijke voorwaarde. Het zelf na kunnen denken en gemotiveerd blijven zijn hierbij belangrijke aspecten.

Leidinggevenden

De leidinggevenden zijn niet allemaal overtuigd van het feit dat alle medewerkers autonomie nodig hebben. Twee leidinggevenden vinden dat medewerkers in deze categorie het van vroeger uit niet gewend zijn om autonoom te werk te gaan. Ze ervaren dat medewerkers het heel goed kunnen wanneer het ze opgedragen wordt en dan vinden ze het ook heel fijn maar de medewerkers gaan er niet standaard vanuit dat ze veel vrijheid hebben binnen hun werk. De visie van een andere leidinggevende staat hier haaks tegenover en luidt als volgt:

Uhm....naja weet je dat is natuurlijk een beetje een cliché om te denken dat oudere mensen meer behoefte hebben aan strakkere richtlijnen en aan...ik denk dat het heel erg van de persoon afhangt...je hebt mensen die altijd ondernemend zijn en die altijd in zijn voor nieuwe dingen...je hebt ook jonge mensen die ja altijd aan de hand moet meenemen omdat er anders niets uitkomt. Dat is niet zo zeer leeftijdsgebonden...Ik denk wel als het gaat om dingen als internet...en moderne technologie dat je daar inderdaad een achterstand in kunt ervaren maar in andere dingen niet.- Respondent 9

Twee leidinggevenden geven aan dat ze juist aan de houding van medewerkers merken dat er behoefte is aan autonomie. De ervaring is dat medewerkers die zich binnen deze leeftijdscategorie bevinden vaak al geruime tijd bij de organisatie werkzaam zijn waardoor ze over veel kennis beschikken. Het is hierbij wel belangrijk dat medewerkers deze ruimte ook krijgen.

Aan de andere kant vinden deze leidinggevenden dat er minder autonomie nodig is wanneer er nieuwe aspecten opkomen binnen het werk. Dan hebben medewerkers juist behoefte aan duidelijke kaders, aldus een andere leidinggevende. Een leidinggevende omschrijft dit middels het volgende citaat:

Naja als ze hier al zo lang werken dan weten ze het allemaal wel...dat merk ik dan wel aan de houding dat weet ik allemaal wel dat hoef je me niet meer te vertellen...ik denk wel dat ze die houding hebben dat alles bij het oude blijft...op het moment dat er nieuwe dingen komen is het denk ik wel heel belangrijk om de kaders duidelijk uit te zetten en ze mee aan de hand mee te nemen. Omdat hun vermogen tot aanpassing ook gewoon minder is...of



langer duurt. Dat proces is dan voor hun beleving dan ingrijpender dan jonge mensen die toch wat elastischer zijn.
Respondent 9 leidinggevende

Opleiding & Ontwikkeling

De respondenten ervaren opleiding en ontwikkeling zowel als nodig en onnodig. Opleiding en ontwikkeling zorgt voor zelfvertrouwen, uitdagingen en flexibiliteit maar ook voor onzekerheid en stress. Enkele medewerkers geven aan dat er wel behoefte is aan opleiding maar dat alle mogelijke opleidingen al een keer gevolgd zijn. Het merendeel van de respondenten geeft aan geen behoefte te hebben aan ontwikkeling. Respondent 1 verwoordt het als volgt:

Nou ik wil gewoon mijn werk doen en ja al die opleidingen, moet dat nog? Ik heb daar gewoon geen zin meer in. Kijk als je jong bent heb je daar misschien behoefte aan, maar ik heb zoiets ik wil gewoon werken met mijn collega's en met mijn klanten en dat vind ik prima- Respondent 1 medewerker

Kennis delen

Verscheidene respondenten geven aan bij opleiding en ontwikkeling nog wel de behoefte te hebben aan het delen van kennis. De medewerkers zien mogelijkheden om kennis te delen in de vorm van landelijke projecten, meedenken met verbouwingen, opleidingen verzorgen en het geven van trainingen. Alle medewerkers die aangeven behoefte te hebben aan het delen van kennis geven aan dat dit sterk leeftijd gerelateerd is. Vooral de geruime tijd die ze werkzaam zijn bij de organisatie wordt als belangrijke oorzaak ervaren. Het delen van kennis en andere mensen triggeren zorgt voor gevoelens van genoegdoening.

Kennis delen vind ik sowieso leuk om te doen en als je ziet dat mensen geïnteresseerd zijn dan vertel je makkelijker door. Kijk en daar haal ik ook gewoon mijn genoegdoening uit, dat je dingen kunt delen en dat ze zeggen ooh fijn dat ik dat weet. Daar kan ik wat mee. Opzich heb ik heel veel kennis opgebouwd door de jaren heen, ik wil niet zeggen dat ik een wandelen encyclopedie ben maar ik weet wel heel veel. En ook ...omdat je al langer meeloopt. –
Respondent 11 medewerker

ICT opleidingen

Opleidingen op het gebied van ICT is alleen iets wat door de leidinggevenden wordt aangekaart. Alle leidinggevenden benadrukken dat medewerkers meer kennis op het gebied van ICT nodig hebben. De huidige kennis zorgt voor veel frustratie bij het uitvoeren van de verschillende functies. Zowel onder de medewerkers als de leidinggevenden. Enkele leidinggevenden geven aan dat er voor dit aspect echt opleidingen nodig zijn, op het moment zijn deze nog niet aanwezig. De behoefte aan opleiding komt voort uit de angst die er volgens leidinggevenden heerst onder medewerkers met betrekking tot e-commerce en het 'omni channel retailing'.

Eén leidinggevende staat hier heel anders in. Over het tekort aan kennis op het gebied van ICT is deze leidinggevende het geheel eens maar wanneer er gevraagd wordt naar de eventuele opleidingen is haar antwoord als volgt:

Zijn er dan cursussen waar je ze naar toe kan sturen?

Nee...nou dat doen we niet. Ik vind dat een stukje zelfverantwoording. Ik vind het wel heel makkelijk om te zeggen van daar moet het bedrijf voor kiezen. Dat vind ik wel een hele lastige. Om alles bij het bedrijf neer te leggen...ja weet je...dat je thuis 3 uur over een mail doet. Moet je zelf weten, maar als jij bij de receptie zit weet je gewoon dat je met pc's moet werken. Weetje de ouderwetse telefooncentrale is niet meer, je moet gewoon wat meer kunnen. Alle routines staan digitaal beschreven, je moet gewoon weten hoe je een map moet openen en hoe je een bestand moet bijvoegen. Is dat teveel gevraagd? Weet ik niet....

- Respondent 13 leidinggevende

Deze leidinggevende ziet de kennis met betrekking tot ICT dus als eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers. Opleiding wordt niet als oplossing gezien.



Ontwikkeling

Enkele medewerkers noemden ontwikkeling als iets wat ze wel nodig hebben binnen het werk. Enkele medewerkers hebben behoefte aan een nieuwe functie of aan het leren van nieuwe kennis en vaardigheden. Eén medewerker geeft aan dat hij vindt dat er vooral verticale doorgroeimogelijkheden zijn.

en als je niet kan managen bij organisatie x als je gewoon specialist bent dan zijn er niet zoveel mogelijkheden in de winkel zelf.

Jij denkt dat er in de winkel voor jou niet voldoende is?

In mijn beleving zijn er maar weinig specialisten...er zijn wel wat functies maar dat moet maar net je cup of tea zijn. Verticaal is behoorlijk wat te doen...lokaal...horizontaal is het in mijn beleving minder. Dat is een beperking van een organisatie. Dan kun je zeggen dan moet je ergens anders je heil zoeken...maar dat is op het moment...met 1000en werklozen en als de economie maar niet op gang wil komen is dat gewoon een risico.- Respondent 17 medewerker

Verticale ontwikkelmogelijkheden in de vorm van een leidinggevende of een management functie worden door de geïnterviewden niet geambieerd. Meerdere medewerkers geven aan dat ze tijdens hun loopbaan al eens een leidinggevende functie hebben bekleed. In alle gevallen is dit niet goed bevallen. Redenen hiervoor waren het niet uitbetaald krijgen van extra uren, werkstress, het ontbreken van management kwaliteiten, het maken van te veel uren en de gevraagde flexibiliteit. Zo geeft een ex-leidinggevende aan die op het moment de rol van medewerker vervult:

Het was goed zo.....zwaar genoeg zeg maar. Ik heb al met al 26 jaar leiding gegeven.

Je werk is nooit klaar en het wordt meer. Er komt steeds meer bij kijken. Je bent natuurlijk al jaren heel flexibel geweest misschien zit het daar wel in. Dat je wat minder flexibel wordt en je vindt het wat lastiger te behappen.-

Respondent 4 medewerker

Het volgende citaat illustreert de ervaring met ontwikkeling van een medewerker die al 10 jaar werkzaam is bij organisatie X:

Nee nog nooit van gekomen. Ik ben iemand die heel lang zijn plicht kan doen, zijn taakopvatting serieus neemt en gewoon zorgt dat ie z'n ding doet. Te lang...dat is eigenlijk niet goed voor me...weet ik ook..

Waarom is dat denk je niet goed voor je?

Omdat ik er dan helemaal mee vergroei en om dan een volgende stap te zetten vind ik lastig.-Respondent 18 medewerker

Voor sommige medewerkers is het niet vanzelfsprekend om ontwikkeling zelf te initiëren. Dit neemt niet weg dat de behoefte er dan ook niet is. Bovenstaand citaat geeft wel aan dat hoe langer iemand op een functie blijft hoe moeilijker iemand het gaat vinden om vervolgens nog een nieuwe uitdaging aan te gaan, ondanks dat zo iemand wel inziet dat het beter is om van functie te switchen.

Ten aanzien van de factor ontwikkeling heeft het merendeel van de medewerkers uiteindelijk toch een hele andere opvatting. Ontwikkeling wordt door deze medewerkers als onnodig en onwenselijk ervaren. Tot op zekere hoogte dan. Het belang van het meegaan met nieuwe ontwikkelingen en het blijven wordt door niemand onderkent, maar opleiding en ontwikkeling met als doel verbreding of promotie zorgt bij verschillende medewerkers voor onrust, iets wat enkelen als onprettig ervaren en wat bij een enkeling veroorzaakt wordt door de leeftijd.

Rust, rust in je hoofd. Ik wil gewoon lekker werken, ik vind het werk wat ik doe heel erg leuk. Ik loop hier ook graag en uhm. Maar als er dingen bijkomen weet je wel, organisatie x is een bedrijf wat mensen prikkelt om verder te gaan om door te gaan om en ik heb op een gegeven moment zoiets van mensen hoeven niet altijd teammanager te zijn. Of niet iedereen hoeft van alles te moeten, weet je, het is niet dat ik zoiets heb van je moet in slaap sukkelen



dat absoluut niet. Je moet zeker met veranderingen mee gaan. Maar ik heb wel iets van weet je die scoringsdrang die is bij mij wat minder dat bij de wat jongere mensen.-Respondent 2 medewerker

Het merendeel van de medewerkers die ontwikkeling met als doeleinden promotie of verbreding onnodig vindt geeft aan dat ze die ambitie nooit gehad hebben. Ook is de prestatiedrang verdwenen, iets wat vroeger wel aanwezig was. In deze levensfase wordt er door enkele medewerkers anders tegen werken aangekeken, het wordt meer gezien als hobby, als dagbesteding.

Leidinggevenden

Meerdere leidinggevenden geven aan dat er op het gebied van opleiding & ontwikkeling weinig behoeften zijn onder deze categorie medewerkers. Een leidinggevende over de behoefte aan ontwikkeling binnen haar team:

Dat kan ik heel duidelijk zeggen, dat antwoord is nee. Daar hebben ze geen trek meer in....die hebben zo iets van goed ik ben hier al heel lang...dat geldt voor de meesten. Ja die hebben niet meer die hele hoge ambities over het algemeen. Een paar daar gelaten, maar over de hele linie...het is alsof je op die leeftijd inderdaad niet echt meer aan grote avonturen wilt beginnen ofzo.- Respondent 14 leidinggevende

Om het werk toch boeiend te blijven houden is er dus wat anders nodig. Leidinggevenden geven aan dat er een grote behoefte is om kennis te delen bij deze categorie medewerkers. De ervaring is dat deze mensen al geruime tijd werkzaam zijn bij de organisatie en dat ze over een heleboel specifieke vakkennis beschikken. Het boeiend houden van het werk kan volgens enkele leidinggevenden gerealiseerd worden door deze medewerkers op hun expertise aan te spreken. Dit kan gerealiseerd worden door deze medewerkers trainingen te laten geven of ze bijvoorbeeld in te zetten bij verbouwingen.

Functie eisen

Enkele medewerkers zijn aangenomen op het moment dat er nog andere functie eisen golden. Tegenwoordig zijn deze functie eisen uitgebreid en hierdoor voldoen de werkzaamheden niet meer aan de verwachtingen. Dit zorgt bij medewerkers voor onvrede en onbegrip. Onvrede omdat deze medewerkers nu werkzaamheden moeten verrichten die ze eigenlijk niet leuk vinden en onbegrip omdat ze ervan overtuigd zijn dat de kwaliteit van de dienstverlening achteruit gaat doordat iedereen nu alles moet kunnen.

Niemand wil nu meer kassa draaien. Dat steekt me wel eens dat denk ik ook...van jullie zoeken kwaliteit maar dan staan er caissières aan de balie en wij zitten aan de kassa. De omgedraaide wereld. Dan zeggen ze ja anders leren ze het nooit. En koza's ook alles moet het leren natuurlijk ook voor in de vakantie. Dat ze dan ook kunnen bijspringen. De kwaliteit gaat daardoor wel achteruit.- Respondent 15

Er zijn ook enkele medewerkers die aangeven dat ze door onhaalbare functie eisen druk voelen en onzeker worden omdat ze denken dat ze niet aan deze nieuwe eisen kunnen voldoen. Ze ervaren veel stress omdat ze bang zijn dat ze straks niet meer voldoende van waarde zijn voor de afdeling.

Terwijl nu moet iedereen allround zijn, dat hebben ze het liefst. Ik ben bijvoorbeeld niet breed inzetbaar want ik rijd niet op een reachtruck. Dat voelt ook een beetje als een uitstervend ras. Ik begrijp het wel, maar naja...daarmee wordt de sfeer wel anders- Respondent 18

Enkele andere medewerkers geven ook aan dat ze sommige onderdelen van hun functie niet meer uit kunnen voeren maar hierbij ervaren zij juist dat organisatie x hen hierin zo goed mogelijk tegemoet komt. Hierdoor ontstaat het "geven en nemen" principe. Medewerkers zijn hierdoor namelijk bereid om



net een stapje extra meer te doen wanneer de werkgever iets van hen nodig heeft. Onderstaand citaat geeft dit weer.

Inboeken, sjouwen met zware pakketten en duwen van overbeladen klanten karren. Dat is fysiek voor mij niet meer verstandig om te doen. Ik heb ook gezegd dat doe ik niet meer. En daar gaan ze dan ook in mee, daar word je dan niet meer op ingeroosterd. Ik heb ook gezegd als ik een keertje moet bijspringen omdat het in een keer een explosie is van klanten , prima, maar ik ga daar niet meer een hele dag staan. En daar, gaan ze opzich hier ook heel goed mee om- Respondent 7 medewerker

Leidinggevenden

Meerdere leidinggevenden maken zich zorgen over de haalbaarheid van functie eisen voor de medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54. Hieronder worden de zorgen van een leidinggevende geuit.

Je merkt de een is fysiek een stuk sterker dan de ander, die zingt het tot haar pensioen gewoon uit. Maar je ziet ook wel [...] dat je je zorgen maakt dat iemand fysiek in staat is om de eindtijd van z'n werk carrière vol te kunnen maken. [...] Dat is , dat vind ik zelf wel een aandachtspunt dat ik denk van ja. Je wilt wel als winkel, ik bedoel we zijn heel sociaal we [...] proberen werktijden aan te passen, proberen roosters aan te passen, proberen werkzaamheden aan te passen. Halen bepaalde disciplines weg ook al zou het volgens het functieprofiel niet moeten maar dat doen we dan toch om de medewerker niet een nog grotere druk te geven. Maar dan merk je nog dat ook dan de mogelijkheden beperkt zijn. Als iemand last van z'n rug heeft...dan is er gewoon geen plek meer nergens. Want het is gewoon een fysiek zwaar bedrijf..- Respondent 13 leidinggevende

Enkele leidinggevenden geven aan dat er door veranderende functieprofielen hogere eisen worden gesteld aan medewerkers. In sommige gevallen leidt dit tot problemen omdat medewerkers hierin niet altijd hun eigen verantwoordelijkheid nemen.

Iets anders wat door enkele leidinggevenden wordt aangekaart is het verminderen van functie eisen. Het zou voor veel rust, zekerheid en extra motivatie zorgen wanneer ook medewerkers die niet meer aan het functieprofiel kunnen voldoen, vanwege een slechte fysieke gesteldheid, nog met goed beoordeeld kunnen worden. Leidinggevenden ervaren dat medewerkers die door fysieke problemen niet meer met een goed kunnen worden beoordeeld, stress en teleurstelling ervaren en dat hun motivatie afneemt.

Ja misschien wel....weet je we doen het nu ook...alleen dan voldoen ze niet meer aan het functieprofiel, dus krijgen ze nooit een goed als beoordeling. Al heb ik een medewerker die 300 procent inzetbaar is op de receptie en daar onwijs goed werk doet en mee doet, zo iemand zal nooit een goed krijgen op het functieprofiel. Dat is best zuur. Ik denk als ik nu zeg....maar misschien heb ik het plaatje niet helemaal compleet...maar als ik nu vanuit mijn zelf spreek denk ik dat er heel veel rust en motivatie zou komen als het geoorloofd is om maar 1 of 2 disciplines te mogen in verband met fysieke gesteldheid.-Respondent 13 leidinggevende

Relatie collega's

Het contact wat medewerkers op het werk hebben met andere collega's vormt voor verscheidene medewerkers een belangrijke factor om het werk naar eigen tevredenheid te willen doen. Voor enkele medewerkers is dit de reden om aan het werk te zijn bij organisatie X.

Het contact met collega's vind ik ook heel belangrijk. Dat is ook mijn hoofdmoot gewoon de sociale contacten. Net wat ik zeg, dat je vaak maar in je eentje staat ...ja dan denk ik ook dan kan ik net zo goed thuis in mijn eentje zitten natuurlijk. Dat er haast geen tijd meer is voor je sociale contacten. Even een praatje...even gezellig een geintje. Dat vind ik ook heel belangrijk dat je gewoon...wat meer met je collega's kan communiceren...wat die bezig houdt...ja..- Respondent 15 medewerker

Enkele medewerkers beschrijven dat ze dit nodig hebben maar dat het op dit moment steeds minder aanwezig is. Medewerkers ervaren een spanning doordat het werk de laatste tijd scherper is afgesteld. Dit zorgt er voor dat er volgens medewerkers bijna geen ruimte meer is voor contact met collega's



tijdens het werk. Dit wordt als jammer ervaren.

Cultuur

De cultuur van organisatie x is speciaal en het is volgens medewerkers echt iets wat ze nodig hebben en wat ze aanspreekt bij deze organisatie. De cultuur wordt ook wel omschreven als open, laagdrempelig en er is een bepaalde mate van verbondenheid onderling. De beperkte mate van hiërarchie is ook iets wat mensen enorm aanspreekt en waarbij ze zich prettig voelen. Medewerkers hebben het idee dat ze al hun ideeën bespreekbaar kunnen maken, ongeacht welke functie je hebt. Dit resulteert erin dat sommige medewerkers zich echt aangetast kunnen voelen wanneer mensen negatief over organisatie x praten.

Bottum up. Je kunt hier ook gewoon zeggen, konden ze toen tegen mij en dat kan ik nu ook als ik denk dat dingen misschien anders kunnen dan moet dat bespreekbaar blijven. Ik heb niet zo heel veel met overdreven hiërarchie zeg maar. Dat past ook niet bij mij. Anders was ik ook nooit bij organisatie x gekomen. Ik hou gewoon van we zijn allemaal dezelfde mensen ik zei altijd ik verdien iets meer dan jij maar we moeten het wel samen doen.-

Respondent 4 medewerker

Angst

Verschillende medewerkers geven aan, nadat de opname apparatuur is uitgezet, dat er bij hen gevoelens van angst heersen. Ze zijn onzeker over het behoud van hun baan. Respondent 17 geeft aan bepaalde waarden van de grondlegger van organisatie x te missen, hierbij wordt vooral bedoeld op het aspect menselijkheid. De menselijkheid binnen organisatie x is volgens deze respondent aan het verdwijnen. De respondent vraagt zich hierbij af hoever dit nog doorgaat.

Respondent 5 functioneerde voorheen goed maar naarmate ze ouder is geworden zijn er bepaalde onderdelen van de functie die ze vanwege fysieke gebreken niet meer uit kan voeren. Deze medewerker is bang dat organisatie x haar op deze manier niet meer goed kan inzetten en dat ze liever een nieuwe medewerker hebben die wel op alle onderdelen goed functioneert.

Ik denk dat ze bezig zijn in deze tijden van crisis om mensen eruit te gooien. Ik ben bang dat een vast contract niets meer waard is. Ze zijn bezig met dossieropbouw om zo iedereen eruit te gooien waar ze vanaf willen- Respondent 5¹ medewerker

Er is ook een medewerker die naar aanleiding van de introductiemail gevoelens van onzekerheid en angst liet zien. Deze medewerker melde zich verontwaardigd bij de leidinggevende. De respondent voelde zich bedreigd door de vraag of hij ooit een andere functie uit wilde voeren. De medewerker vond dit bedreigend omdat hij geen andere functie wilde nu niet en in de toekomst niet.

4.2 Toekomstige inzetbaarheid en de werkcontext

In deze paragraaf zal aan bod komen welke behoeften medewerkers en hun leidinggevenden in de leeftijdscategorie 45-54 hebben om een toekomstige inzetbaarheid te bewerkstelligen. Om de toekomstige inzetbaarheid te achterhalen is medewerkers gevraagd naar hun toekomstverwachting. Het gaat hierbij sterk om het kunnen en willen uitvoeren van het werk in de toekomst. De behoeften die medewerkers en leidinggevenden noemen bestaan zowel uit al aanwezige factoren en factoren die zij op dit moment nog niet ervaren.

In de interviews is de medewerkers gevraagd wat voor werk ze zichzelf over 10 jaar zien doen en wat ze daarbij nodig denken te hebben. Aan de leidinggevenden is gevraagd welke wensen zij hebben voor de toekomst van medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54. De antwoorden op deze vragen worden gepresenteerd aan de hand van 3 scenario's. Het eerste scenario is dat er verwacht wordt dat

¹ Deze uitspraak is gedaan nadat de opname apparatuur was uitgeschakeld. De onderzoeker heeft de uitspraak genoteerd.



medewerkers in de categorie 45-54 over 5 jaar nog kunnen en willen functioneren op de huidige functie. Het tweede scenario is gebaseerd op het niet meer werkzaam willen of kunnen zijn op de huidige functie. Het laatste scenario is gebaseerd op medewerkers die geen ideeën hebben over hun toekomst perspectief.

Functioneren op huidige functie

Het toekomst perspectief van de medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 is redelijk divers. Meerdere medewerkers geven aan dat ze over 5 jaar nog op de huidige functie kunnen en willen blijven zitten. Een belangrijk voorwaarde die door meerdere respondenten wordt aangedragen is dat de fysieke en mentale eisen dan niet te veel afwijken van de huidige situatie. Onderstaand fragment illustreert dit.

Ik denk dat de economie ook niet veel zal veranderen...dus dan denk ik dat ik wel bij organisatie x werkzaam zal zijn...en ik denk ook wel op deze afdeling...net wat ik zeg als die functie [...] er zwaarder zou gaan uitzien dan dat deze op het moment voorgeschoteld wordt...dan uh....[...]als dat wel het geval zou zijn...en ze zijn niet bereid om mij toch het werk te laten doen wat beter past...dat het niet te veel belastend is...ja dan zou ik toch wel gaan rondkijken naar ander werk..-Respondent 10 medewerker

Over het algemeen wordt mobiliteit niet als noodzakelijke voorwaarde gezien binnen het werk. Het merendeel van de medewerkers ervaart genoeg afwisseling binnen de huidige functie, wat hiermee ook het meest gehoorde argument is tegen interne mobiliteit.

Enkele medewerkers geven aan dat een vertrouwde omgeving hen weerhoudt om intern mobiel te zijn. Ze twijfelen eraan of ze op andere afdelingen hetzelfde zullen ervaren. Een vertrouwde omgeving wordt door hen als zeer belangrijk aangemerkt en weegt voor hen zwaarder dan de eventuele voordelen die mobiliteit met zich mee kunnen brengen.

Nee of het zou moeten. Ik zou er niet moeilijk over doen als het zou moeten. Er vinden wel eens verschuivingen plaats...maar ik zou het niet leuk vinden. Je hebt zo je eigen mensen om je heen daar ben je vertrouwd mee dat vind ik gewoon leuk.- Respondent 15 medewerker

Enkele andere medewerkers geven aan dat ze geen ambitie hebben om ergens anders binnen organisatie x te gaan werken. Respondenten geven aan dat zij wat ze doen gewoon leuk vinden en niets anders willen. Ze geven aan dagelijks met plezier naar hun werk te gaan en erg gelukkig te zijn met hun baan. Een medewerker reageerde enigszins geïrriteerd op de vraag waarom hij geen intentie had om intern mobiel te zijn:

Ja waarom wel , dat is iets wat organisatie x wil altijd dat je iets ambieert. Ik ben te vrij en daar kan organisatie x natuurlijk ook niet zo heel veel mee. Organisatie x wil natuurlijk graag dat je je binnen de organisatie ontwikkeld. Maar dit is gewoon zeg maar mijn baan. Dit is iets wat ik echt heel leuk vind, wat me nog steeds elke dag uitdagingen geeft. Dan denk ik ook , ja waarom mag je niet tevreden zijn. – Respondent 11 medewerker

Op het gebied van loopbaanpaden bestaat er geen grote variëteit in hetgeen waar medewerkers behoefte aan hebben. Het merendeel van de medewerkers geeft aan dat er voldoende loopbaanpaden zijn die zij kunnen bewandelen maar dat de behoefte er simpelweg niet is. De medewerkers associëren loopbaanpaden in bijna alle gevallen met carrière maken.

Er zijn ook enkele medewerkers die op de huidige functie willen blijven zitten waarbij de wens is dat de mentale belasting zal afwijken van de huidige situatie. Voor de toekomst worden meer verantwoordelijkheden gewenst. De behoefte aan meer verantwoordelijkheden wordt vooral ingegeven door de vele kennis waarover deze medewerkers vaak beschikken. Door middel van deze kennis willen de medewerkers zich nuttig maken. Onderstaand citaat geeft weer welke aanvullingen gewenst zijn.



Meer verantwoordelijk willen zijn voor een aantal projecten binnen de afdeling. Niet het leidinggeven meer, dat wil ik ook niet meer. Maar wel een paar projecten willen doen en daar de verantwoording voor willen dragen. En ook samen met je mensen dat belangrijk maken..- Respondent 8 medewerker

Functioneren op andere functie

Verscheidene medewerkers zien zichzelf over vijf jaar echter niet meer op dezelfde functie zitten. Hier liggen verschillende redenen aan ten grondslag. De meeste medewerkers geven aan dat het fysiek waarschijnlijk niet meer mogelijk zal zijn.

Zoals het nu op het moment gaat, ben ik daar heel erg sceptisch over. Ik heb nu een hand waar ik weinig mee kan. Als die andere ook begint dan...weet ik niet of ik binnen IKEA, nog iets kan doen.[...]
Ik denk dat als ik nu zie op het moment speelt de reuma heel erg op, dan zie ik het heel somber in. Dan zie ik mij over 5 jaar niet meer werken.

Ook geen aangepast werk, of werk wat je wel kan?

Misschien wel maar of dat binnen organisatie x mogelijk is...dat weet ik niet. – Respondent 7 medewerker

Een aantal medewerkers ziet zichzelf over 5 jaar niet meer op dezelfde functie zitten omdat men dan niet meer tevreden denkt te zijn met het huidige werk. Er is voornamelijk behoefte aan meer specialistische werk binnen de organisatie.

De behoefte aan specialistisch werk komt voort uit de vele kennis die medewerkers in deze leeftijdscategorie vaak bezitten. Respondent 5 geeft weer hoe kennis in de vorm van specialistisch werk te benutten is.

Trainingen geven, leuk weer. Ik wil wel iets specialistisch doen denk ik[...]
Ik wil niet alleen maar dan aan de balie staan klanten helpen, ik wil wat ook wat meer. Activiteiten vind ik erg leuk, meehelpen, meedenken met activiteiten dat commerciële zit wel in me [...]- Respondent 5 medewerker

Er zijn twee medewerkers die er andere ideeën op na houden als we het hebben over interne mobiliteit. Deze medewerkers geven aan mobiliteit wel nodig te hebben voor de toekomst. Zij ervaren een nieuwe omgeving, nieuwe collega's en nieuwe teammanager als verfrissend en uitdagend. Door te lang op een plek te blijven bestaat volgens hen de kans om vast te roesten. Iets wat bij deze medewerkers niet gebeurt omdat ze hun hele loopbaan binnen organisatie x al om de ±5 jaar van functie wisselden. Onderstaand de ervaring van één van deze medewerkers:

Nieuwe collega's nieuwe teammanager, nieuwe dingen vind ik leuk. Je zit anders zo vast in een bepaald stramien. Ik heb altijd gewisseld na een paar jaar. Ik zou dat best leuk vinden maar ze weten dat ook, ik geef dat ook aan. Ik heb de teammanager boven ook gevraagd, van de bankenafdeling, ja dat weet hij. Het is natuurlijk ook wat minder belastend als je boven op de showroom kan komen.- Respondent 6 medewerker

Deze medewerker ervaart op het moment enige belemmering met betrekking tot mobiliteit. Deze medewerker wenst graag te vertrekken naar een andere afdeling maar krijgt de kans hier niet voor. Er komen wel geregeld functies vrij maar deze worden ingevuld door mensen van buiten af. Dit wordt als frustrerend ervaren.

Er zijn ook enkele medewerkers die zich zelf in de toekomst liever buiten organisatie x zien werken. De reden hiervoor is gebrek aan voldoening en uitdaging binnen het huidige werk. Voldoening wordt volgens medewerkers verkregen door het zorgen voor anderen. De medewerkers die behoefte hebben aan voldoening geven allen aan behoefte te hebben aan een beroep waarin het verlenen van zorg centraal staat.

Uitdaging wordt gemist door één medewerker die net een studie heeft afgerond en hierin graag werk zou willen vinden. De reden dat bovenstaande medewerkers toch bij organisatie x blijven is omdat er op het moment weinig tot geen vacatures zijn op het gewenste vakgebied.



Toekomstperspectief onbekend

Er zijn enkele medewerkers die geen toekomstperspectief voor zichzelf voor ogen hebben. Ze hebben hier nog nooit over nagedacht of ze vinden het in het algemeen moeilijk om visies op te stellen. Respondent 18 die inmiddels al 12 jaar werkzaam is op dezelfde functie geeft in onderstaand citaat te kennen waar haar gebrek aan visie ten aanzien van de toekomst toe leidt.

Nee ja...ik weet het niet...het is de story of my life. Echt waar...ik kom vanuit maatschappelijk werk...dus eigenlijk ander werk in gegaan...enne...ik bedoel had ik maar zo'n passie en overtuiging...dan was ik vast al ergens geweest. Het zou me wel een hoop brengen dat ik op een plek zit waar ik uitgedaagd wordt. Maar goed ik vind het ook heel eng om op mijn bek te gaan. ...- Respondent 18 medewerker

Toekomst visie voor medewerkers door leidinggevenden

Aan de 4 leidinggevenden die participeerden in dit onderzoek is gevraagd welke wensen zij voor de toekomst hebben voor deze categorie medewerkers. Hieruit kwamen drie belangrijke punten naar voren.

Cultuur

Leidinggevenden gaven aan dat de meeste functies fysiek erg zwaar zijn. Organisatie x biedt medewerkers voldoende hulpmiddelen maar volgens leidinggevenden is er nog een aspect heel belangrijk.

[...]maar ook op het moment dat het zelf niet lukt dat er een collega is die erbij kan springen. Dat is met name voor het fysieke gedeelte belangrijk. Daarnaast denk ik dat het voor ons zorg is om te zorgen voor een veilige werkomgeving. Dat ze inderdaad ook de ruimte krijgen om hulp te vragen. Hulp bieden is makkelijk maar ze moeten ook hulp vragen. We moeten ze in de gelegenheid stellen om hulp te kunnen vragen- respondent 3 leidinggevende

De leidinggevenden spraken over een cultuur waarin oudere medewerkers ook hulp kunnen en durven vragen wanneer zij dit nodig denken te hebben.

Loopbaanpaden

Een ander aspect wat volgens leidinggevenden nodig is voor medewerkers zijn geschikte loopbaanpaden. In de huidige situatie is het zo dat je als medewerker afhankelijk bent van je leidinggevende wat betreft geschikte loopbaanpaden wanneer het fysieke allemaal wat zwaarder wordt. Volgens leidinggevenden zijn hier op het moment geen kaders voor. Respondent 9 geeft in onderstaand citaat weer waarom er onder leidinggevenden en medewerkers behoefte is aan loopbaanpaden voor medewerkers met waarbij het werk fysiek te zwaar wordt.

Ik denk dat het wel handig is ook voor de managers...voor de leidinggevenden...dat je een beetje weet wat kunnen we hier nog mee....ik denk dat het best handig zou zijn...dat je dat niet allemaal zelf hoeft te bedenken en dat er niet allemaal verschillen zijn tussen de ene afdeling en de andere...de ene manager is natuurlijk ook creatiever dan de andere...of die spant zich gewoon wat meer in...dan heb je als werknemer wel pech als je bij iemand zit die de noodzaak bijvoorbeeld niet ziet...of zich niet kan inleven in jou behoefte...dan denk ik wel dat het handig is als daar een zeker kader voor is. Een zekere regelgeving...-Respondent 9 leidinggevende

Een andere leidinggevende heeft een hele andere ervaring. Het aanbod aan loopbaanpaden vanuit de organisatie is er wel maar dit aanbod voldoet zijn inzien niet aan de wensen die de medewerkers hebben. De volgende leidinggevende beschrijft dat de wensen van de medewerkers met betrekking tot loopbaanpaden afwijkt van dat wat de organisatie aanbiedt.



Je kan overal stappen in maken , naar specialist of joh wil ik nog verder naar boven toe. Of binnen de store of buiten de store aan de slag. Wil ik misschien wel naar een service office functie of wat dan ook. Het is wel zo dat de meeste van die mensen het werk echt doen voor de lol. En ik vind het helemaal fantastisch van 6 tot 10 en daarna ga ik lekker naar huis heb ik lekker wat aan me dag. Ik ben toch altijd vroeg op kan ik net zo goed hier heen komen. Dan hebben ze liever dat je een keer belt van joh kun je een keer extra, als dat ze allerlei dingen mee krijgen daar is ze het vaak niet om te doen. Ze vinden het vaak harstikke leuk en dit kan ik wel doen tot mijn 67^e.- Respondent 3 leidinggevende

Interne mobiliteit

Meerdere leidinggevenden geven aan dat medewerkers in de categorie 45-54 over het algemeen niet staan te springen wanneer het om mobiliteit gaat. Volgens hen is interne mobiliteit voor de toekomst wel noodzakelijk en spelen leidinggevenden een grote rol bij het veranderingsproces welke medewerkers door moeten maken. Een coachende rol van de leidinggevende is hierbij wenselijk. Ook zal de angst om fouten te maken, die volgens leidinggevenden vaak aanwezig is bij medewerkers, weggenomen moeten worden. Deze angst zorgt er vaak voor dat medewerkers niet bereid zijn voor interne mobiliteit. Een leidinggevende zegt hierover:

Ja ik denk uiteindelijk dat iedereen ook wel begrijpt dat het gewoon een must is en dat over iedereen...hè om voor iedereen de job te garanderen dat we wel dat soort stappen moeten zetten. Of ze dat nou echt allemaal leuk vinden dat is een tweede en hopen we maar dat het leuk zich weer ontwikkeld in de loop van de tijd. Dat is ook een taak aan ons, om te zorgen voor begeleiding en op het moment dat ze blunderen in het begin dat we ze ook gewoon uitleggen dat het niet erg is. Dat hoort erbij iedereen heeft gewoon bepaalde tijd nodig om ergens in te slijpen. Enne...dat moet je ook wel...wel beseffen...van beide kanten. Ja..- Respondent 14 leidinggevende

De leidinggevenden spreken van een bepaalde blokkade die zich voordoet wanneer ze met medewerkers spreken over mobiliteit. Het onbekende van een andere afdeling zorgt voor deze blokkade. Daar proberen leidinggevenden dan vaak rekening mee te houden maar ze denken zelf niet dat dit de beste oplossing is. Een andere leidinggevende zegt hierover:

Ik denk dat het wel verstandig is voor de meeste, [...] mensen kunnen ook best gedemotiveerd raken zonder het zelf door te hebbe. Er komt natuurlijk een moment als je al 10 jaar op de afdeling koken loopt [...] waarop het werk niet meer spannend is en elke dag niet meer een uitdaging vormt. Dan vormen alleen de vervelende dingen een uitdaging, De leuke dingen heb je allemaal al zo vaak gezien. Er is nooit een afdeling waar elke keer iets nieuws gebeurt wat je nog niet kent. Dus dan denk ik zeker, als ik bijvoorbeeld aan een medewerker denk die 50 is en die al 10 jaar op de afdeling werkt, dan probeer ik die wel te betrekken op een andere afdeling ja.-Respondent 9 leidinggevende

Deze leidinggevende ervaart dus eigenlijk dat medewerkers zelf niet goed weten wat goed voor hen is. Het idee heerst dat medewerkers de gevolgen van het te lang op dezelfde plek zitten niet overzien.



4.3 Samenvatting

Er bestaat diversiteit in hetgeen wat medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 nodig hebben vanuit de werkcontext. Voor een goede samenvatting van de variatie in genoemde factoren voor huidig en toekomstig werk is tabel 3 weergegeven. In het overzicht komt ook aan bod aan welke verschillende factoren behoefte is en hoe deze ervaren worden binnen huidig werk en wat de wensen zijn voor toekomstig werk.

Genoemde factoren werkcontext	De invloed van de betreffende factoren		Aanwezig zoals gewenst	
	+	-	Ja	Nee
Leidinggevende stijl	Erkenning Steun Gehoord worden	Onnodig	Krijgen van waardering, steun en verantwoordelijkheid Mogelijkheid krijgen tot meedenken Eerlijke leidinggevende	Gering persoonlijk contact leidinggevende
Rooster	Rust	Verstoorde werk-privé balans Gevoel dat werkgever geen rekening houdt met medewerker (uitbuiting)	Vaste dagen, werktijden en werkzaamheden Tijdige beschikbaarheid roosters	Geen voorspelbaarheid Zondagsopening
Werkdruk		Werkstress Spanningsveld		Geringe bezetting
Afwisseling	Tevredenheid Minder fysieke overbelasting	Onrust	Verschillende disciplines binnen functie Afwisseling in werktijden	Geen voorspelbaarheid ten aanzien van rooster
Autonomie	Uitdaging Vertrouwen Vrijheid		Mogelijkheid om buiten de regels om te handelen Werkwijzen bepalen	
Opleiding & Ontwikkeling	Uitdaging Zelfvertrouwen Flexibiliteit	Onrust Onzekerheid Stress	Bijblijven nieuwe ontwikkelingen door middel van opleiding Opleiding zorgt voor voldoende denkwerk	Weinig mogelijkheden tot horizontale ontwikkeling Geen behoefte aan ontwikkeling
Functie eisen	Tevredenheid	Stress Onzekerheid Onvrede Onbegrip Demotivatie	Mogelijkheid tot nadenken Voldoen aan wensen	Fysieke taakeisen onhaalbaar Voldoen niet meer aan verwachtingen
Interne mobiliteit	Verfrissing	Stress Angst	Geen verplichting	Geen mogelijkheden voor interne mobiliteit
Relatie collega's	Tevredenheid	Ontevredenheid	Collega's zijn aardig	Geen tijd voor contact collega's binnen het werk
Cultuur	Onderlinge verbondenheid	Angst	Openheid Laagdrempelig	Bang om werk te verliezen

Tabel 3 Ervaringen en behoeften ten aanzien van de werkcontext



5. Conclusie

De doelstelling van het onderzoek was, als aanvulling op een eerder kwantitatief onderzoek, om informatie te vergaren waaruit duidelijk werd waar medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 behoefte aan hebben binnen huidig en toekomstig werk, om zodoende duurzaam inzetbaar te zijn. Het kwantitatieve onderzoek liet zien dat medewerkers in de categorie 45-54 beduidende slechter scoorden wat betreft hun inzetbaarheid dan andere medewerkers. Uit dit eerdere kwantitatieve onderzoek kwam niet naar voren welke factoren hieraan ten grondslag lagen. Vanuit de wetenschap is er tot nog toe relatief weinig onderzoek gedaan naar welke wensen en ideeën medewerkers hebben ten aanzien van de werkcontext bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid (Clarke, 2007; Van der Klink et al., 2010). Tevens is er volgens Kooij et al. (2013) gebrek aan onderzoek ten aanzien van de invloed die HR-praktijken zouden kunnen hebben op het continueren van een goede inzetbaarheid.

Om de doelstelling van dit onderzoek te behalen is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Wat is er volgens medewerkers en hun leidinggevenden in de leeftijdscategorie 45-54 nodig vanuit de werkcontext om duurzame inzetbaarheid te bewerkstelligen?

Duurzame inzetbaarheid is hierbij geconceptualiseerd als de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren met behoud van gezondheid en welzijn (Van Vuuren, 2011; Van der Klink et al. 2010; Schaufeli 2011).

Om tot beantwoording van de hoofdvraag te komen zijn er twee deelvragen opgesteld. De eerste deelvraag is in de inleiding geformuleerd als *“Wat is er volgens medewerkers en leidinggevenden in de leeftijdscategorie 45-54 nodig vanuit de werkcontext om een goede huidige inzetbaarheid te bewerkstelligen?”* en kan op basis van de interviewdata uit paragraaf 4.1 beantwoord worden. Voor het realiseren van een goede huidige inzetbaarheid geven medewerkers aan dat ze voldoende afwisseling, passende functie eisen, een goede werk-privé balans en de juiste opleiding en ontwikkeling nodig hebben. Hieronder worden deze resultaten geconfronteerd met de theorie uit het theoretisch kader. Afwisseling wordt gedefinieerd als het uitoefenen van de verschillende functies binnen een functie en als de variatie in werktijden. Medewerkers geven aan dat afwisseling een belangrijke voorwaarde is voor de tevredenheid van medewerkers en voor het beperken van overbelasting. Hiermee draagt de factor afwisseling bij aan het kunnen en willen van medewerkers welke begrippen centraal staan binnen definitie van duurzame inzetbaarheid (Van Vuuren, 2011; Van der Klink et al. 2010; Schaufeli 2011). Op het moment ervaren medewerkers voldoende afwisseling binnen hun werk. In het theoretisch kader is afwisseling niet expliciet als factor uit de werkcontext benoemd. Toch kan het wel degelijk verklaard worden aan de hand van andere theorieën waarop in de discussie verder zal worden ingegaan

De huidige eisen van verschillende functies worden door zware fysieke belasting en hoge werkdruk door meerdere medewerkers en leidinggevenden als onhaalbaar ervaren en aangemerkt. Tevens zijn functieprofielen veranderd waardoor de functie eisen niet meer voldoen aan de verwachtingen die medewerkers hadden toen ze binnenkwamen. Medewerkers geven hierom aan behoefte te hebben aan passende functie eisen. Onder passende functie eisen wordt door medewerkers verstaan eisen die voldoen aan de huidige fysieke en mentale eisen.

Wat betreft werkdruk ervaren medewerkers op dit moment een spanningsveld tussen klant in focus en de dagelijkse werkzaamheden. De inzet van minder uren heeft volgens medewerkers gezorgd voor de verhoogde werkdruk.

De functie eisen en werkdruk zijn niet expliciet genoemd als factor van de werkcontext maar komen wel overeen met de theorie van Kanfer & Ackermann (2004). Die laten zien dat ouder worden samen gaat met verschillende veranderingen in je functioneren. Een van die veranderingen is volgens



hen verlies wat geleden wordt in bijvoorbeeld fysieke capaciteiten. Kooij et al. (2013) beargumenteren verder ook dat verliezen voornamelijk op latere leeftijd zullen voorkomen.

De medewerkers hebben aangegeven dat de huidige gang van zaken omtrent roostering op het moment zorgt voor een verstoorde werk-privé balans. Meer voorspelbaarheid ten aanzien van het roosteren zal volgens de medewerkers en de leidinggevenden bijdragen aan een betere werk-privé balans. De respondenten geven aan dat deze behoefte niet levensfase gerelateerd is maar dat het nieuwe rooster programma Invision hiervan de oorzaak is.

Deze behoefte van medewerkers zijn niet overeenkomstig met de theorie. Het rooster, welke kan zorgen voor een betere werk-privé balans, valt onder de arbeidsvoorwaarden die besproken zijn als onderdeel van de werkcontext. Ilmarinen (2001) gaf aan dat het typerend is voor oudere medewerkers dat er een behoefte is aan het verminderen van werktijden en het vergroten van flexibiliteit. De respondenten in dit onderzoek geven juist aan dat ze behoefte hebben aan voorspelbaarheid en vastigheid ten aanzien van de roosters. Het rooster wat op het moment onvoorspelbaar is zorgt voor een verstoorde werk-privé balans, onrust en stress. Cox et al. (2000) bevestigen dat conflicterende wensen en eisen tussen thuis en werk met betrekking tot de werk-privé balans zorgen voor onrust en stress. Stress kan op haar beurt weer leiden tot verzuim en ziekte (Cox et al., 2000).

Opleiding en ontwikkeling hebben medewerkers nodig om bij te blijven met nieuwe ontwikkelingen binnen organisatie x. Dit zorgt voor voldoende zelfvertrouwen en op deze manier is het mogelijk om het werk goed te kunnen uitvoeren. Bijna alle medewerkers geven aan de huidige opleiding en ontwikkel mogelijkheden niet nodig te hebben voor persoonlijke ontwikkeling of als uitdaging. Wanneer de medewerkers deze behoefte wel hebben wordt aangegeven dat er alleen mogelijkheden zijn tot verticale ontwikkeling, terwijl horizontale ontwikkeling dan wenselijk wordt gevonden. De behoeften die medewerkers van organisatie x hebben zijn in overeenstemming met de literatuur. Motieven gerelateerd aan ontwikkeling en uitdaging nemen namelijk af met de leeftijd. Het uitvoeren van zinvolle taken wordt voor oudere medewerkers juist weer belangrijk (Kooij, 2010). Medewerkers gaven ook aan dat er een sterke behoefte heerst om eigen vaardigheden en kennis te delen. De huidige situatie werd echter niet toereikend gevonden om in deze behoeften te voorzien.

Leidinggevenden delen de opvatting dat opleiding en ontwikkeling alleen nodig is voor medewerkers om bij te blijven met nieuwe ontwikkelingen. Leidinggevenden geven aan dat medewerkers op deze leeftijd niet meer de ambitie hebben om zichzelf te ontwikkelen. Deze opvatting en houding van leidinggevenden vormt een gevaar voor de *employability culture*. Volgens Schneider et al. (1996) bepalen het klimaat en de cultuur uiteindelijk of een bepaalde verandering bewerkstelligd wordt. Wanneer leidinggevenden het belang van opleiding en ontwikkeling nauwelijks uitdragen zullen de medewerkers het belang er al helemaal niet van inzien.

Op de werk-privé balans, de werkdruk en de functie eisen na kunnen we concluderen dat medewerkers tevreden zijn over hun huidige inzetbaarheid. Een veel gehoorde opmerking ten aanzien van opleiding & ontwikkeling was tijdens de interviews; het is goed zoals het nu is. Bij deze opvatting is het duidelijk dat medewerkers niet verder kijken dan het nu en zich niet realiseren dat hun werk onderhevig is aan vele veranderingen en dat de situatie vermoedelijk niet zal blijven zoals deze nu is.

De tweede deelvraag is in de inleiding geformuleerd als *“Wat is er volgens medewerkers en leidinggevenden in de leeftijdscategorie 45-54 nodig vanuit de werkcontext om een goede toekomstige inzetbaarheid te bewerkstelligen?”* en kan op basis van de interviewdata uit paragraaf 4.2 beantwoord worden.

Om de toekomstige inzetbaarheid van medewerkers te achterhalen is hen gevraagd naar hun toekomstverwachtingen. Deze verwachtingen zijn opgedeeld in 3 verschillende scenario's. Het eerste scenario richt zich op meerdere medewerkers die zichzelf over 5 jaar nog op de huidige functie zien zitten. Hierbij geeft men enerzijds aan dat de externe context en functie eisen dan niet veel moeten afwijken van de huidige situatie en anderzijds hebben medewerkers behoefte aan meer specialistisch werk.



Het tweede scenario is gericht op verscheidene medewerkers die zichzelf over 5 jaar op een andere functie zien zitten. Het ene deel van deze medewerkers wenst een andere functie binnen organisatie x te vervullen. Deze wens komt voornamelijk voort uit de gedachte dat het huidige werk over 5 jaar fysiek niet meer haalbaar is. Een andere reden is de behoefte aan meer specialistisch werk.

Het andere deel wenst een functie buiten organisatie x te vervullen. Deze wens wordt ingegeven door het gebrek aan voldoening binnen de huidige functie.

Het laatste scenario is ontworpen voor enkele medewerkers waarvan hun toekomst visie onbekend is. Deze medewerkers geven aan hier nooit over nagedacht te hebben of vinden het moeilijk om een visie te vormen.

De leidinggevenden voegen aan deze drie scenario's nog toe dat ook zij behoefte hebben aan specifieke loopbaanpaden die oudere medewerkers kunnen bewandelen wanneer zij fysieke gebreken hebben.

Om bovenstaande scenario's te kunnen bewerkstelligen bevestigen de respondenten dat oudere medewerkers specifieke loopbaanpaden nodig hebben. Zowel medewerkers als leidinggevenden hebben behoefte aan vastgestelde loopbaanpaden voor oudere medewerkers waarbij rekening wordt gehouden met de afname van de fysieke gesteldheid van medewerkers. Brouwer et al. (2012) en Kooij (2010) gaven al aan dat functies met fysiek minder zware taken en werkdruk die tegelijkertijd veel autonomie bieden, bevorderend zijn voor de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers. Volgens Kooij (2010) zorgt het ontwerpen van dergelijke loopbaanpaden voor een verlenging van het toekomstperspectief en voor motivatie onder de medewerkers.

De Menezes (2007) merkte op dat naast opwaarts gerichte ontwikkeling, nieuwe vormen van ontwikkeling ontstaan. Het coachen van andere medewerkers worden bijvoorbeeld steeds belangrijker voor ouderen. Inceoglu (2012) beschrijft dat oudere medewerkers minder extrinsiek gemotiveerd worden dan hun jongere medewerkers. Zowel leidinggevenden als medewerkers bevestigden deze eerdere onderzoeken. Er is een behoefte aan meer specialistisch werk welke voortkomt uit de vele kennis waarover de oudere medewerkers beschikken. Het delen van deze kennis zorgt voor voldoening. Voor de toekomst geven medewerkers tevens aan dat de huidige ontzietmaatregelen, ten aanzien van werktijden, wenselijk zijn en dat men hier naar alle waarschijnlijkheid gebruik van gaat maken.

Niet alle toekomst scenario's zijn even positief. Er wordt voor de toekomst verwacht dat het merendeel van de medewerkers niet op een hoger of op hetzelfde niveau kan blijven functioneren. Er is sprake van een lage toekomstige inzetbaarheid en zoals het er nu voorstaat betekent dit uitstroom van deze medewerkers. Oorzaken van deze lage toekomstige inzetbaarheid liggen deels in de werkcontext maar zeker ook deels in de persoonlijke context. Uit de resultaten kwam namelijk ook naar voren dat medewerkers niet echt bezig zijn met hun huidige of toekomstige inzetbaarheid. Medewerkers lieten een negatieve houding zien ten aanzien van ontwikkeling, mobiliteit en flexibiliteit. Van Dam (1999) spreekt ook wel van het begrip *employability orientation*. Deze refereert naar de houding en het gedrag van een medewerker ten aanzien van het verbeteren van zijn of haar inzetbaarheid. Ook de huidige employability culture die op papier en in werkelijkheid aanwezig was werd door medewerkers niet als noodzakelijk bevonden. Uit dit onderzoek komt dus sterk naar voren dat de wil van medewerkers om huidig en toekomstig werk uit te voeren met behoud van gezondheid en welzijn ontbreekt. Inherent aan huidig en toekomstig werk is een snel veranderende omgeving waarin economische en technologische ontwikkelingen zich in een snel tempo opvolgen (Valverde, Tregakis & Brewster, 2000). Dit brengt met zich mee dat er een behoefte is aan flexibel personeel. Dit lijken de medewerkers en leidinggevenden van organisatie x zich nog niet te realiseren.

Indien er invloed kan worden uitgeoefend op de werkcontext en op de persoonlijke context kan men de toekomstige inzetbaarheid verbeteren. Het verduurzamen van inzetbaarheid, het verbeteren en vervolgens continueren, kan namelijk gerealiseerd worden door bepaalde factoren in de werk en persoonlijke context te beïnvloeden.

Hier op aansluitend een conclusie over de rol van leeftijd binnen huidig en toekomstig werk. Medewerkers uit de leeftijdscategorie 45-54 stonden centraal in dit onderzoek. Op basis van paragraaf



2.1 is er een verwachting opgesteld over de oudere medewerkers. Er werd verwacht dat medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 specifieke behoeften hebben die gericht zijn op benutting en ontzien. Er werd verwacht dat deze behoeften werden veroorzaakt door de kenmerken van de levensfase waarin zij verkeerden. Deze verwachting kan grotendeels bevestigd worden. Op twee medewerkers na hebben alle medewerkers specifieke behoeften ten aanzien van benutting en ontzien. De motieven die hieraan ten grondslag liggen zijn echter erg divers. Motieven die veroorzaakt zijn door de invulling van de levensfase zijn de zorg voor kinderen en de zorg voor ouders. De inrichting van de levensfase is in deze leeftijdscategorie dus niet eenduidig te noemen. Ook hebben er zich bij verschillende medewerkers gebeurtenissen in het leven voorgedaan die ervoor gezorgd hebben dat werk minder belangrijk wordt gevonden. Of deze inzichten, die na bepaalde gebeurtenissen zijn ontstaan, leeftijdsspecifiek zijn valt te betwisten. Wat we wel kunnen stellen is dat medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 meer levenservaring hebben wat wellicht tot bepaalde inzichten ten aanzien van werk kan leiden. Verder ontstaan er bij sommige medewerkers fysieke gebreken die wel gerelateerd zijn aan de leeftijd. Anderzijds zijn er ook medewerkers die altijd al behoefte hebben gehad aan benutting en ontzien. Vormen van opleiding en ontwikkeling zijn voor deze mensen nooit van belang geweest. Op basis van bovenstaande inzichten kan dus niet worden gesteld dat de behoeften van medewerkers in de categorie 45-54 worden veroorzaakt door de levensfase waarin zij verkeren.

Concluderend kunnen we dus stellen dat medewerkers en hun leidinggevenden afwisseling, passende functie eisen, een goede werk-privé balans, de juiste opleiding & ontwikkeling en specifieke loopbaanpaden als belangrijkste voorwaarden zien om duurzame inzetbaarheid binnen organisatie x te bewerkstelligen.

Daarnaast laat deze studie zien dat interne mobiliteit voor oudere medewerkers niet van belang is voor duurzame inzetbaarheid. Waar Ostroff & Clark (2001) aangeven dat het kunnen verlaten van een onbevredigende functie, het leren van nieuwe vaardigheden en het verbreden van de huidige inzetbaarheid motieven kunnen zijn die ten grondslag liggen aan de wens om intern mobiel te zijn laat dit onderzoek zien dat medewerkers geen motieven hebben om intern mobiel te zijn.

Daaraan toevoegend laat dit onderzoek zien dat afwisseling binnen het werk bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid en daarmee kan het als bevorderende factor vanuit de werkcontext worden aangemerkt.

Hoewel deze studie niet genoeg empirisch bewijs kan leveren om de hypothesen uit bovenstaande alinea aan te nemen laten deze hypothesen wel zien welke behoeften medewerkers hebben ten aanzien van de werkcontext en welke motieven hieraan ten grondslag liggen. Dit laatste is een meerwaarde van kwalitatief onderzoek en was met behulp van kwantitatief onderzoek niet op deze uitgebreide manier mogelijk geweest. Tevens is er middels deze studie bijgedragen aan de vraag naar onderzoek ten aanzien van de invloed die HR-praktijken zouden kunnen hebben op het continueren van een goede inzetbaarheid. Hiermee is voldaan aan de wetenschappelijke vragen die naast de praktische aanleiding de mede aanleiding van dit onderzoek vormden.



6. Discussie

Deze paragraaf zal enerzijds in het teken staan van reflectie. Op basis van het theoretisch kader en conceptueel model zijn enkele verwachtingen geformuleerd. In deze paragraaf zal gekeken worden in hoeverre deze verwachtingen bevestigd worden door de resultaten. Wellicht werpen de resultaten een andere blik op de benodigdheden voor duurzame inzetbaarheid voor medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 werpen. Anderzijds zullen er in deze paragraaf kritische vragen worden gesteld naar aanleiding van de gevonden resultaten.

6.1 Afwisseling

In de conclusie is al genoemd dat afwisseling binnen het werk uit de resultaten naar voren is gekomen als een van de belangrijkste voorwaarden om duurzaam inzetbaar te zijn. Dit was niet verwacht op basis van het theoretisch kader maar kan wel degelijk verklaard worden aan de hand van andere theorieën. Kwantitatief onderzoek van Koolhaas et al. (2007) naar het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer wijst uit dat respondenten, die hinder ervaren door het ouder worden binnen het werk, behoefte hebben aan ondersteuning bij het vinden van afwisseling binnen het werk. Dit onderzoek ondersteunt dit gegeven en voegt er aan toe dat afwisseling een noodzakelijke voorwaarde is voor werktevredenheid en voor het behouden van een goede fysieke gezondheid. Onderzoeken naar nauw verwante concepten van afwisseling als autonomie binnen het werk, taakcontrole en beslissingsruimte laten zien dat deze concepten positief gerelateerd zijn aan het welzijn en de motivatie van medewerkers (In: Redman & Snake, 2010). Deze onderzoeken ondersteunen dus het gegeven dat afwisseling binnen het werk een noodzakelijke voorwaarde is voor werktevredenheid en voor het behouden van een goede fysiek gezondheid.

6.2 Cost effectiveness of investeren in duurzame inzetbaarheid?

Uit onderzoek van Koolhaas et al. (2009) blijkt dat ouder worden nauwelijks wordt gezien als oorzaak van ervaren werkdruk. De hoge werkdruk is vaak een oorzaak van *cost effectiveness*. Volgens Boxall & Purcell (2011) is *cost effectiveness* een noodzakelijke voorwaarde om economische levensvatbaarheid te waarborgen in de sector waarin organisaties zich hebben gevestigd. Echter wordt deze keus vaak genomen met het oog op de korte termijn. Op het moment heeft organisatie x te maken met een financiële crisis. Omdat het financieel minder gaat heeft organisatie x de keus gemaakt om minder uren in te zetten. Dit bevestigen medewerkers en leidinggevenden van organisatie x. Voor medewerkers zorgt dit voor een hogere werkdruk wat op den duur kan leiden tot een hoog verzuimpercentage en veel uitval onder het personeel. Een andere keuze zou kunnen zijn om nu te investeren in duurzame inzetbaarheid zodat daar in de toekomst de vruchten van kunnen worden geplukt. Het verzuimpercentage zal hierdoor dalen en er is minder uitval van personeel. Hier spaar je in de toekomst kosten mee uit.

Organisatie x heeft al beleid omtrent duurzame inzetbaarheid maar het lijkt erop dat er een tweestrijd gaande is tussen *cost effectiveness* en duurzame inzetbaarheid. Enerzijds is de keuze gemaakt om op korte termijn te gaan bezuinigen om in deze tijden van crisis levensvatbaar te kunnen blijven en anderzijds is het een van de organisatiedoelstellingen om te investeren in benodigdheden voor het personeel zodat deze medewerkers in de toekomst ook nog bij kunnen dragen aan de levensvatbaarheid van de organisatie. Het doel van kosteneffectief werken is om snel resultaat te boeken. Investerings in duurzame inzetbaarheid behoeven juist een lange termijn visie omdat er ook voorwaarden en mogelijkheden nodig zijn vanuit de werkcontext om inzetbaarheid te continueren in de toekomst. De opbrengsten van deze investeringen laten zich zowel binnen huidig en toekomstig werk uitbetalen.

De huidige inzetbaarheid van medewerkers in de categorie 45-54 lijkt niet goed te zijn. Ook de andere leeftijdscategorieën lijken niet optimaal inzetbaar. Door nu keuzes te maken die gericht zijn op *cost effectiveness*, en dus op de korte termijn, waarbij het menselijke aspect buiten beschouwing wordt gelaten loop je voor de toekomst een enorm risico. Het is waarschijnlijk dat de huidige inzetbaarheid van alle leeftijdsgroepen nog minder wordt waardoor de kans op uitval groter wordt en waardoor de



investeringen in duurzame inzetbaarheid straks alleen maar hoger zijn. Volgens een doorberekening van adviesbureau CapGemini betekent een daling van het ziekteverzuim met 1% dat dit neerkomt op 400€ besparing per werknemer (ANP, 2012).

Verstandig lijkt het dus vanuit menselijk en zeker ook financieel oogpunt om nu al te gaan investeren in duurzame inzetbaarheid en daarmee onder andere de werkdruk te verlagen.

6.3 Is de werkcontext de oorzaak van de huidige situatie omtrent duurzame inzetbaarheid?

Een van de grootste discussiepunten in dit onderzoek is in hoeverre de match tussen leeftijd en werkcontext verantwoordelijk is voor de slechte duurzame inzetbaarheid van medewerkers van organisatie x. Ten dele zullen wensen voor de werkcontext, ingegeven door de levensfase of persoonlijke factoren, natuurlijk van belang zijn. In het theoretisch kader is al aangegeven dat er ook individuele factoren zijn die de duurzame inzetbaarheid kunnen beïnvloeden. Zodoende is er gesteld dat de *employability orientation* (Van Dam, 1991), welke refereert naar de houding en het gedrag van medewerkers ten aanzien van ontwikkeling en de aanpassing aan een veranderende omgeving, ook de duurzame inzetbaarheid van medewerkers kan beïnvloeden.

De motieven die ten grondslag liggen aan de huidige inzetbaarheid die medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 hebben zijn namelijk niet altijd gericht op de werkcontext. In enkele gevallen is dit wel het geval en geven respondenten aan dat het ouder worden andere wensen voor de werkcontext met zich heeft meegebracht. In de meeste gevallen geven respondenten aan dat ze nooit de ambitie hebben gehad om zichzelf bijvoorbeeld te ontwikkelen of uit te dagen. Deze medewerkers beschikken niet over de gewenste attitude, motivatie en/of mogelijkheden om aan de eisen van het huidige werk te voldoen.

Het feit dat de resultaten van dit onderzoek op sommige punten overeenkomen met een negatieve *employability orientation* zoals Van Dam (1991) dit bedoelt heeft, onderschrijft het discussiepunt in hoeverre de werkcontext daadwerkelijk als oorzaak van de huidige inzetbaarheid kan worden gezien. Dit brengt met zich mee dat ook de oplossingen die zijn aangedragen, die alleen gericht zijn op de werkcontext, misschien niet helemaal volledig zijn. Deze bevinding suggereert dat organisatie x, om de duurzame inzetbaarheid te verbeteren, zich ook moet richten op de attitude, motivatie en/of mogelijkheden van de medewerkers. De invoering van een sterke duurzame inzetbaarheidscultuur zou hierbij helpen, omdat een dergelijke cultuur de *employability orientation* van de medewerkers stimuleert. De *employability orientation* draagt uiteindelijk bij aan een verminderde verloop intentie onder de medewerkers (Nauta et al., 2009).

Tevens blijkt uit de interviews dat sommige medewerkers het idee hebben dat de organisatie voor de werknemer denkt en handelt. Deze medewerkers nemen namelijk geen verantwoordelijkheid voor hun eigen duurzame inzetbaarheid. Deze gedragingen kunnen een verklaring zijn voor het feit dat deze groep medewerkers nog handelt naar het oude psychologische contract. Een psychologisch contract bestaat uit de verwachtingen van de werknemers ten aanzien van de werkgevers en over wat hun werkgevers zij hen in ruil daarvoor aanbieden (Rousseau, 1995). In het oude psychologische contract, stonden werkzekerheid en verantwoordelijkheid van de organisatie centraal (Van der Heijden et al, 2008). In het nieuwe psychologische is er geen sprake meer van een carrière die bijna uitsluitend gecontroleerd wordt door de werkgever maar van een carrière met gedeelde verantwoordelijkheid voor zowel werkgever als werknemer (De Cuyper & De Witte, 2006). In het nieuwe psychologische contract wordt veel nadruk gelegd op inzetbaarheid.

Wanneer er zich breken voor doen in een psychologisch contract hebben medewerkers vaak het idee dat ze te maken hebben met onrecht. Om dit onrecht te herstellen kan het zo zijn dat medewerkers hun loyaliteit en inspanningen verminderen (Turnley et al., 2003). Uit empirisch onderzoek van de afgelopen 10 jaar is gebleken dat het inbreuk maken op een psychologisch contract negatief gerelateerd is aan werktevredenheid, vertrouwen, betrokkenheid en positief gerelateerd is aan cynisme, ziekteverzuim en personeelsverloop (In: Ng & Feldman, 2009).



Het kan zo zijn dat de medewerkers van organisatie x onrecht ervaren door het veranderende psychologische contract. Medewerkers hebben in de interviews namelijk ook aangegeven dat de eisen die aan hen werden gesteld toen ze binnenkwamen nu totaal veranderd zijn. De verwachtingen van de werkgever zijn veranderd maar die van de werknemer niet. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor de houding die zij nu hebben ten aanzien van interne mobiliteit, opleiding en ontwikkeling en hiermee de daaruit voortkomende verminderde duurzame inzetbaarheid.

Tot slot heeft de externe context misschien wel een grotere rol gespeeld in het onderzoek dan vooraf werd verwacht. Het onderzoek is namelijk gedaan in een periode waarin het voor veel mensen moeilijk is om werk te kunnen vinden. Er zijn hierdoor wellicht mensen bij organisatie x komen te werken die met elke baan genoeg hebben genomen en niet hebben gekeken naar wat men werkelijk kan of wil. Deze ontwikkeling kan hebben bijgedragen aan de huidige inzetbaarheid van medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54. In dit onderzoek zitten ook veel medewerkers die al geruime tijd op hun functie zitten, voor deze mensen zal dus iets anders gelden. In deze gevallen zou het omgekeerde het geval kunnen zijn. Bij deze medewerkers zou het zo kunnen zijn dat ze genoeg blijven nemen met hun huidige baan, ondanks dat het niet voldoet aan hun kunnen en willen. Onderzoek van de Intelligence group bevestigt dit. Door de economische crisis durfde in 2012 42% van de Nederlanders niet van baan te veranderen, bij de latent werkzoekenden is dit 56% (Intelligence group, 2012). De verkregen resultaten zijn hierdoor mogelijk ook beïnvloedt. Om deze reden zal dit moeten worden meegenomen tijdens een eventuele implementatie van de aanbevelingen. Als het met de economie weer wat beter gaat zullen sommige punten misschien op natuurlijk wijze wel verbeteren door natuurlijk verloop. Medewerkers die totaal niet op hun plek zitten zullen dan namelijk een baan gaan zoeken die wel bij hen past.

6.4 Is leeftijd de oorzaak van de huidige situatie omtrent duurzame inzetbaarheid?

Uit de interviews is naar voren gekomen dat verscheidene medewerkers al geruime tijd werkzaam zijn bij organisatie x en tevens al geruime tijd werkzaam zijn op dezelfde functie. De gemiddelde functieduur is 9,7 jaar. Ook is opgemerkt dat er een beperkte veranderbereidheid heerst. Onderzoek van De Vries et al. (2005) heeft uitgewezen dat beperkte flexibiliteit van de werknemer en beperkte veranderbereidheid binnen het werk negatief gerelateerd zijn aan duurzame inzetbaarheid. Het versterkt tevens het risico op eenzijdige ontwikkeling van kennis en ervaringen. Tevens neemt de diversiteit van de ervaringen met het ouder worden af (Van der Leije, 2009). Van Dam (2004) bevestigt dit gegeven en vond een negatief verband tussen de inzet tot deelname aan zogenaamde duurzame inzetbaarheid activiteiten enerzijds en de lengte van de functieduur anderzijds.

Thijssen (2006) noemt ervaringsconcentratie als onderliggende oorzaak van de verminderde duurzame inzetbaarheid bij oudere medewerkers wanneer ze lang op dezelfde positie zitten. Onder ervaringsconcentratie verstaat hij "een specifieke vorm van ervaringsopbouw, dat wil zeggen (...) een karakteristiek patroon van ontwikkeling gerelateerde ondervindingen in een bepaalde periode" die in het algemeen betekenen dat "na de jongvolwassenheid (30 à 35 jaar) (...) in het algemeen met het stijgen van de leeftijd sprake (zal) zijn van een toenemende veelheid en een afnemende verscheidenheid aan ervaring" (Thijssen, 1996:86-87). Ervaringsconcentratie kan volgens Thijssen op verschillende manieren plaatsvinden en hij spreekt van functieconcentratie wanneer iemand mobiliteit of functiewisseling mijdt. Ervaringsconcentratie wordt dus niet door leeftijd veroorzaakt maar door het langdurig op dezelfde functie blijven zitten. Hiermee wordt niet alleen het vermogen om te leren beperkt maar ook de mogelijke inzetbaarheid op andere vakgebieden. Hieruit kunnen we concluderen dat functieduur misschien een mediërende factor is in het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. Is de huidige inzetbaarheid dus misschien te verklaren door de lange functie duur van de medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54? Stel functieduur is een mediërende factor tussen leeftijd en inzetbaarheid dan zou je logischerwijs kunnen stellen dat je oudere medewerkers dus regelmatig van functie moet laten wisselen. Echter blijkt uit dit onderzoek dat oudere medewerkers daar totaal geen behoefte aan hebben. Ze geven aan binnen hun huidige functie genoeg afwisseling te ervaren en dat is voor hen een



reden om niet intern mobiel te zijn. Tevens weerhoudt een vertrouwde omgeving hen om intern mobiel te zijn. Medewerkers betwijfelen of ze op andere afdelingen hetzelfde zullen ervaren. Een vertrouwde omgeving wordt door hen als zeer belangrijk aangemerkt en weegt voor hen zwaarder dan de eventuele voordelen die mobiliteit met zich mee kunnen brengen. Het blijkt dus dat medewerkers totaal geen behoefte hebben aan interne mobiliteit. Om deze reden is het niet verstandig om oudere medewerkers te forceren om intern mobiel te zijn ten behoeve van een betere duurzame inzetbaarheid.

6.5 In hoeverre zijn de gevonden benodigdheden te beïnvloeden door HR-praktijken?

De theorie stelt dat wanneer je bepaalde factoren in de werkcontext beïnvloedt, je zodoende de toekomstige inzetbaarheid kunt verbeteren. Natuurlijk kan organisatie x HR-praktijken inzetten om zodoende functie eisen aan te passen, een goede werk-privé balans realiseren, de juiste opleiding & ontwikkeling te implementeren en specifieke loopbaanpaden ontwerpen. Toch zitten er ook grenzen aan de invloed die organisatie x heeft bij het realiseren van duurzame inzetbaarheid onder de medewerkers. De motivatie van medewerkers ten aanzien van duurzame inzetbaarheid is hierbij heel belangrijk. Het is namelijk uiteindelijk de medewerker die bepaalt of hij gebruik gaat maken van zijn vermogen tot leren en of hij of zij verantwoordelijkheid neemt voor het ontwikkelen en onderhouden van zijn of haar eigen duurzame inzetbaarheid. Het zou zo kunnen zijn dat organisatie x simpelweg niet de juiste person-job fit heeft. Binnen de *person-job fit* theorie worden de attitude, de motivatie en de mogelijkheden van de werknemer afgezet tegen de werkcontext. Hierbij wordt er gekeken in hoeverre er een fit is tussen de werknemer en de werkcontext (Schaufeli, 2011). Het veranderen van de werkcontext is hierbij een optie maar het is de vraag in hoeverre organisatie x zich hier voor leent. Het aanpassen van functie eisen en de huidige werk-privé balans gaat bijvoorbeeld wel ten koste van de flexibiliteit van de organisatie. Ook hangt er een flink kostenplaatje aan het wijzigen van de werkcontext. Een andere oplossing zou zijn; een aanpassing van het huidige profiel van een nieuwe medewerker. Natuurlijk kun je niet alle medewerkers zomaar inwisselen, en dit past ook niet bij de visie van organisatie x, maar er kan wel beter worden gekeken naar de match die toekomstige medewerkers hebben met de huidige werkcontext.

6.6 Reflectie methoden

Bij het uitvoeren van het onderzoek is er gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Medewerkers en leidinggevendenden van organisatie x hebben betekenis gegeven aan de centrale begrippen. Ook zijn ervaringen en wensen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid beschreven. Tijdens het onderzoek is er gepoogd om een zo hoog mogelijke validiteit en betrouwbaarheid te waarborgen. Ondanks dit gegeven kent dit onderzoek ook een aantal beperkingen.

In dit onderzoek is het belangrijk om de rol van onderzoeker toe te lichten omdat de onderzoeker al voor dat het onderzoek werd afgenomen werkzaam was binnen organisatie x. Dit heeft zowel gezorgd voor voordelen als eventuele risico's. Een risico van de dubbelrol als onderzoeker en medewerker is dat het scheiden van werk en onderzoek misschien soms lastig kan zijn. De onderzoeker heeft het soms lastig gevonden om de resultaten waarde vrij te analyseren. Dit werd veroorzaakt doordat de onderzoeker zich soms niet kon vinden in de antwoorden die er gegeven werden. De onderzoeker is zich hier continu van bewust geweest en heeft te allen tijde haar eigen waarden en ideeën achterwege gelaten bij de interpretatie van de resultaten.

Bij de kanttekeningen van het onderzoek kan het tijdsbestek niet ontbreken. Het onderzoek had uitgebreider opgezet kunnen worden door nog meer waardevolle informatie te verzamelen. Zo zou het interessant zijn om een medewerker te volgen van het huidige werk naar toekomstig werk om zo te achterhalen wat een medewerker hierbij werkelijk allemaal nodig heeft. Dit is betrouwbaarder dan een verwachting, omdat bij een verwachting onvoorziene omstandigheden, die zich eventueel voor zouden kunnen doen, niet worden meegenomen. Echter is dit vanwege een kort tijdsbestek niet mogelijk



geweest. Binnen het huidige tijdsbestek is dit het meest haalbare en waardevolle onderzoeksdesign geweest.

Een andere beperking van het onderzoek is het geringe aantal respondenten. Voor dit onderzoek zijn 15 medewerkers en 4 leidinggevendenden geïnterviewd. De resultaten van dit onderzoek zijn dus niet representatief voor alle medewerkers van organisatie x. Op basis van dit gegeven is het niet mogelijk om de resultaten van dit onderzoek te generaliseren. Echter, dit onderzoek was alleen explorierend en niet toetsend van aard.

Een laatste beperking van het onderzoek is dat de onderzoeker weinig ervaring had met kwalitatief onderzoek. Het gevolg hiervan was dat de onderzoeker, met name bij de eerste paar interviews, enkele gesloten vragen stelde en zich heel sterk vasthield aan de topiclist. Er werd in beperkte mate doorgevraagd. Hierdoor waren de eerste paar interviews van korte duur (25 min). Door het op tijd aankomten van dit probleem bij de onderzoeksbegeleider is de onderzoeker zich hier op tijd bewust van geworden. Zodoende is de validiteit van het onderzoek toch nog gewaarborgd.

Op basis van bovenstaande beperkingen zijn enkele aanbevelingen voor vervolg onderzoek opgesteld. Allereerst is longitudinaal onderzoek wenselijk. In de topiclist is de toekomstige inzetbaarheid, welke onderdeel is van het begrip duurzame inzetbaarheid, bevraagd door het opstellen van een toekomstperspectief. Hierbij heeft de onderzoeker ervaren dat het voor veel medewerkers erg lastig was om hier uitspraken over te doen. Ze hadden er vaak nog nooit over nagedacht. Voor toekomstig onderzoek naar duurzame inzetbaarheid is het wenselijk om een medewerker een aantal jaar te volgen. Zo wordt het duidelijk wat een medewerker nodig heeft in welke levensfase en hoe hieraan kan worden bijgedragen in voorgaande levensfasen. Op deze manier is het ook mogelijk om te toetsen of toekomstige behoeften daadwerkelijk uitkomen. Deze onderzoeksmethode vergt wel veel tijd. Een tweede optie is daarom om verschillende medewerkers in verschillende levensfasen te vragen naar behoeften ten aanzien van huidige inzetbaarheid. Op deze manier wordt duidelijk wat een medewerker in welke levensfase nodig heeft en kan hierop geanticipeerd worden in voorafgaande levensfasen. Deze laatste manier zal ook bijdragen aan een andere beperking van het onderzoek. Namelijk het feit dat er maar één leeftijdsgroep is onderzocht. Doordat er in dit onderzoek maar een leeftijdscategorie is onderzocht weten we nog steeds niet of bepaalde behoeften daadwerkelijk leeftijdsspecifiek zijn.

Om te kijken of de resultaten die naar voren zijn gekomen in dit onderzoek ook gelden voor andere organisaties en sectoren is kwantitatief onderzoek hiernaar wenselijk. Dergelijk onderzoek levert een bijdragen aan de representativiteit van de resultaten omdat op deze manier een grotere groep respondenten kan worden bereikt.

Ondanks de beperkingen die ook dit onderzoek heeft zal er door middel van dit onderzoek meer inzicht worden verschaft in wat medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 nodig hebben om inzetbaarheid in de toekomst te continueren.

6.7 Aanbevelingen organisatie X

De betekenis van de onderzoeksresultaten voor organisatie x komen in deze paragraaf aan bod. Uit de resultaten worden enkele aanbevelingen geformuleerd voor de vormgeving van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid voor de medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54.

6.7.1 Selectie medewerkers

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat de medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 geen behoefte hebben aan ontwikkeling. Ze geven aan dat ze dit nooit gehad hebben. Bij organisatie x gaat men er echter vanuit dat medewerkers nooit uitgeleerd zijn. Om de duurzame inzetbaarheid van toekomstige medewerkers te garanderen is het belangrijk om medewerkers te selecteren die zichzelf willen en kunnen ontwikkelen en uitdagen binnen organisatie x. Hierbij is het ook belangrijk om te kijken naar de fysieke gesteldheid van medewerkers. Het werk binnen organisatie x is nou eenmaal fysiek zwaar en het is belangrijk om mensen te selecteren die dit kunnen en willen. Het selecteren van



medewerkers is een taak van de leidinggevenden dus deze groep zal hierop gewezen moeten worden. Tijdens de sollicitatiegesprekken zal het willen en kunnen ontwikkelen binnen organisatie x dus extra zwaar mee moeten wegen.

6.7.2 Super visor support

Vanuit de interviews is geconstateerd dat medewerkers behoefte hebben aan persoonlijk contact met de leidinggevende. Medewerkers geven hierbij aan dat er op het moment niet altijd oog is voor het wel en wee van de medewerker. Vanuit de literatuur wordt de steun van een leidinggevende aan een medewerker ook als belangrijk aangemerkt. Hoe minder steun een medewerker van een leidinggevende ontvangt hoe minder oudere medewerkers bereid zijn tot opleiding en ontwikkeling (Vianen et al, 2011). Het is verstandig dat leidinggevenden meer aandacht hebben voor ondersteuning om zodoende medewerkers te helpen faciliteren bij opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en om op de hoogte te zijn van het wel en wee van medewerkers. De term empowerment is hierbij erg belangrijk.

6.7.3 Ontwikkelen van loopbaanpaden

Gezien het feit dat veel medewerkers en leidinggevenden zich zorgen maken over de fysieke gesteldheid van medewerkers voor nu en in de toekomst is het belangrijk om hier gehoor aan te geven. Op dit moment is het zo dat verantwoordelijkheid voor het creëren van loopbaanpaden voor medewerkers met fysieke gebreken ligt bij de desbetreffende leidinggevende. Om het beschikken over de juiste loopbaanpaden minder leidinggevende afhankelijk te maken is het daarom raadzaam dat er vanuit de landelijke organisatie geschikte loopbaanpaden worden opgesteld. Ook wordt het aangeraden om hierbij bijpassende functieprofielen op te stellen zodat ook deze medewerkers, wanneer ze door fysieke gebreken niet meer 3 disciplines uit kunnen voeren, nog met een goed beoordeeld kunnen worden tijdens het jaarlijkse beoordelingsgesprek.

6.7.4 Realiseren van een employability culture

Uit de interviews is duidelijk geworden dat het willen bijdragen aan duurzame inzetbaarheid bij medewerkers vaak ontbreekt. Medewerkers zien niet in dat door nu alvast te investeren in de toekomst, ook toekomstig werk goed uitgevoerd kan worden met behoud van eigen tevredenheid en welzijn. Ook zien medewerkers niet in dat het behouden van werk tegenwoordig niet meer alleen een verantwoordelijkheid is van de organisatie maar ook van de medewerker. Een betere voorlichting en toelichting van wederzijdse voordelen en de noodzaak van duurzame inzetbaarheid zou wellicht kunnen bijdragen aan de motivatie tot opleiding, ontwikkeling en interne mobiliteit. Wellicht kan hier ingehaakt worden op het al aanwezige project "healthy people". Hierin wordt nu vooral de nadruk gelegd op de fysieke gezondheid, maar dit kan gecombineerd worden met de mentale gezondheid.

Het is ook belangrijk dat de leidinggevenden hierbij betrokken worden. Uit het onderzoek bleek dat er op het moment geen employability culture door leidinggevenden werd uitgedragen. Dit is niet in lijn met de organisatie doelstelling die erop gericht is om de duurzame inzetbaarheid onder medewerkers te verbeteren.

6.7.5 Interne mobiliteit

Zichtbaar is dat veel medewerkers al geruime tijd op dezelfde functie zitten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er op dit moment weinig sprake is van interne mobiliteit. Ook de afwezige behoefte voor interne mobiliteit bevestigt dit gegeven. Ondanks dit gegeven zijn er toch enkele medewerkers die wel behoefte aan interne mobiliteit hebben. Echter krijgen deze medewerkers de kans niet omdat vacatures worden ingevuld met mensen van buiten af. Dit wordt als zeer teleurstellend ervaren. Daarom wordt aangeraden om alleen bij uitzondering af te zien van een verzoek tot interne mobiliteit.

Interne mobiliteit heeft voor de organisatie ook nog andere voordelen. Doordat medewerkers op meerdere plekken inzetbaar zijn kan er beter worden voldaan aan de behoefte aan flexibiliteit van de organisatie. Ook wordt het kunnen van medewerkers op deze manier uitgebreid.



6.7.6 Gepercipieerde werkdruk

Medewerkers geven aan dat ze veel werkdruk ervaren. Volgens enkele medewerkers en leidinggevenden is deze werkdruk niet aanwezig maar zorgen medewerkers er zelf voor dat er een hoge werkdruk wordt ervaren. Waar er voorheen twee medewerkers werden ingepland is dat nu vaak nog maar één iemand. Hierdoor is het niet meer altijd mogelijk om al het werk uit te voeren. Vanuit de organisatie wordt er begrip getoond maar bij heel veel medewerkers heerst er een gevoel van ongenoegen wanneer niet al het werk gedaan is. Er wordt daarom aanbevolen om een stukje bewustwording te creëren bij medewerkers. Soms is het door drukte niet mogelijk om alle taken uit te voeren en dit zal dan door zowel medewerkers en leidinggevenden moeten worden geaccepteerd. De verwachtingen die de organisatie heeft ten aanzien van hun medewerkers zullen duidelijk moeten worden uitgesproken.

6.7.7 Roosters

Medewerkers geven aan dat de huidige gang van zaken omtrent inroostering zorgt voor een verstoorde werk-privé balans. Ook hebben enkele medewerkers het idee dat organisatie x tijdens het inroosteren geen rekening houdt met haar medewerkers. Organisatie x, wiens visie luidt om een beter dagelijks bestaan te creëren voor zoveel mogelijk mensen kan deze opvattingen niet naast zich neer leggen.

In de zorgsector, die met organisatie x gemeen heeft dat er veel flexibiliteit van het personeel wordt gevraagd, is onlangs het digitaal individueel roosteren geïmplementeerd (In voor zorg, 2013). Op het moment dat medewerkers participeren in het compleet maken van het dienstrooster, worden er punten vergaard. Deze kunnen verdient worden in de drie fasen van het inroosteren. Namelijk de wensenfase, de voorlopige fase en de definitieve fase. De voordelen van deze manier van inroosteren zijn dat het objectief en transparant is. Tevens scheelt het de leidinggevenden tijd die ze anders kwijt zijn met inroosteren. Niet geheel onbelangrijk; de werk-privé balans en daarmee de tevredenheid van medewerkers wordt hierdoor verbeterd. Dit wordt bevestigd door de vele onderzoeken die er zijn gedaan naar de invloed van zelf roostering op de werk-privé balans (Tausig & Fenwick 2001; Knauth & Hornberger, 2003; Kelly & Moen, 2007; Haymann, 2009).

Het onderling ruilen van diensten kan ook worden gezien als een variant van het individueel roosteren. Het krijgt vorm door op individuele wensen van medewerkers in te spelen, zolang dat een rooster oplevert dat aan de bezettingseisen voldoet (Leede, 2011).



7 Literatuurlijst

Algemeen Nederlands Persbureau, (2012). *Gezonder personeel levert miljarden op*. Geraadpleeg op 20 juli 2014, via <http://www.nu.nl/economie/2930067/gezonder-personeel-levert-miljarden.html>

Baruch, Y. (2001), "Employability – substitute to loyalty?" *Human Resource Development International*, Vol. 4 No. 4, pp. 543-66.

Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Pearson Education Limited. Harlow.

Baruch, Y. (2003). *Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives*. University of East Anglia, Norwich, UK.

Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. Berkshire: Mc-graw Hill Education.

Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan

Brouwer, S., Lange, S. D., & Mei, S. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken*. *Universitair Medisch Centrum Groningen, Groningen: Rijksuniversiteit Groningen*.

Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 258-284.

Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Gonzales, E. (2000). Research on work-related stress. *European Agency for Safety and Health at Work Offica for Official Publications of the European Communities*. Luxembourg

Van Dam, K. (1999). Employability orientation: an investigation of personal and work-related antecedents. In *Conference Human Resource Management: 'Confronting Theory and Reality*.

Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). Het psychologisch contract van tijdelijke en vaste werknemers: de rol van contractvoorkeur en tewerkstellingsvooruitzichten. *Tijdschrift voor Economie en Management*, 51(4), 471.

Erdam, O., Bos, M.A. & Hoeben, J. (2006). *De arbeidsmarktpositie van werknemer in 2004. Een onderzoek naar de verschillen in beloning en mobiliteit tussen groepen werknemers*. Den Haag: Arbeidsinspectie.

Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International journal of human resources development and management*, 3(2), 102-124



Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.

Heijden, B. I., & Bakker, A. B. (2011). Toward a Mediation Model of Employability Enhancement: A Study of Employee-Supervisor Pairs in the Building Sector. *The Career Development Quarterly*, 59(3), 232-248.

Ilmarinen, J. (2001). Ageing workers in Finland and in the European Union: their situation and the promotion of their working ability, employability and employment. *Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, 623-641.

Ilmarinen, J., Tuomi, K. & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability. *International Congress Series*, 1280, 3-7.

Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 300-329.

Intelligence group (2012). *Werkzoekende durft niet van baan te veranderen*. Geraadpleegd op 25 juli 2014, via <http://www.managersonline.nl/nieuws/12966/latent-werkzoekende-durft-niet-van-baan-te-wisselen.html>

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of management review*, 29(3), 440-458.

Kelly, E. L., & Moen, P. (2007). Rethinking the clockwork of work: Why schedule control may pay off at work and at home. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 487-506.

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.

Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dijkers, J. S., & de Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, (ahead-of-print), 1-21

Kooij, D., Dijkers, J.S.E., Jansen, P.G.W., & van den Broek, J.. (2013). Human Resource beleid, duurzame inzetbaarheid en oudere werknemers. In A.H. de Lange, B.I.J.M. van der Heijden (eds), Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen. Vakmedianet, 2013. Verkregen van <http://hdl.handle.net/1765/50399>

Kooij, D.T.A.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W., Kanfer, R., & Dijkers, J.S.E. (2011). Age 21 and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197-225.



Kooij, T.A.M. (2010). Motivating older workers: a lifespan perspective on the role of perceived HR practices. Ridderkerk: Ridderprint (PhD thesis).

Koolhaas, W., Brouwer, S., Groothoff, J. W., Sorgdrager, B., & van der Klink, J. J. L. (2009). Bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer. *TBV-Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 17(7), 286-291.

Kuvaas, B. (2008). An Exploration of How the Employee-Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes. *Journal of Management Studies*, 45, 1 – 25.

de Lange, A. H., Schalk, R., & van der Heijden, B. I. J. M. (2013). Ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk. In: Schaufeli, W.; Bakker, A. (ed.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 381-398). Houten : Bohn Stafleu van Loghum

Leede, J. (2011). Kansen met arbeidsvoorwaarden. *Gamma Professional*, 61(3), 23-26.

Maurer, T.J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of management*, 27, 123-140

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.

Nauta, A., Lange de, A.H. & Gortz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 2010-23 nr 2.

Nauta, A., Vianen, A., Heijden, B., Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology*, 62(1), 89-134.

Ostroff, C., & Clark, M. A. (2001). Maintaining an internal market: Antecedents of willingness to change jobs. *Journal of vocation behavior*, 59, 425-453

Paffen, M.J.A. (2007). *Loopbaanmanagement: Leidraad voor individu en organisatie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Sanders, J., & de Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25(1), 73-89.



Schaufeli, W.B. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van 'fit'. In Schouten & Nelissen (2011), *Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland* (pp. 96-108). Zaltbommel: Uitgeverij Thema

Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.

Schyns, B., Torka, N., & Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change: exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International*, 12(7), 660-679.

Silla, I., Gracia, F., & Peiro, J. (2005). Job insecurity and health-related outcomes among different types of temporary workers. *Economic and Industrial Democracy*, 26, 891-17

Smith, V. (2010). Review article: Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Human Relations*, 63(2), 279-300.

Sociaal Economische raad (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Sociaal economische raad: Den Haag.

Soloff, A. and Bolton, B.F. (1969), "The validity of the CJVS scale of employability for older clients in a vocational adjustment workshop". *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 29, pp. 993-8.

Sterns, H.L., and Doverspike, D. (1989). Aging and the retraining and learning process in organizations. In I. Goldstein & R. Katznel (Eds.), *Training and development in work organizations* (pp. 229–332). San Francisco, CA: Jossey-Bass

Tausig, M., & Fenwick, R. (2001). Unbinding time: Alternate work schedules and work-life balance. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 101-119.

Tijssen, J. G. L. (1996). Leren leeftijd en loopbaanperspectief. Opleidingsdeelname door oudere personeelsleden als component van Human Resource Development (proefschrift). Geraadpleegd via <http://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai:wo.uvt.nl:72503>

Tijssen, J.G.L. (1997), "Employability en employment: terminologie, modelvorming en opleidingspraktijk". *Opleiding en ontwikkeling*, Vol. 10 No. 10, pp. 9-14.

Tijssen, J. G. L., & Walter, E. (2006). Obsolete van oudere personeelsleden. *Tijdschrift voor HRM*, 9(1), 45-60.

Tijssen, 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.



Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.

Valverde, M., Tregaskis, O., & Brewster, C. (2000). Labor flexibility and firm performance. *International Advances in Economic Research*, 6(4), 649–661

Van der Horst, A., Bettendorf, L., Draper, N., van Ewijk, C., de Mooij, R. & ter Rele, H. (2010). *Vergrijzing verdeeld*. Centraal planbureau: Den Haag.

Van Vianen, A. E., Dalhoeven, B. A., & De Pater, I. E. (2011). Aging and training and development willingness: employee and supervisor mindsets. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 226-247.

de Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447.

de Vries, H. J., Brouwer, S., Groothoff, J. W., Geertzen, J. H., & Reneman, M. F. (2011). Staying at work with chronic nonspecific musculoskeletal pain: a qualitative study of workers' experiences. *BMC musculoskeletal disorders*, 12(1), 126.

Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 566-586.

Zaleska, K.J., and De Menezes, L.M. (2007). Human Resources Development Practices and Their Association With Employee Attitudes: Between Traditional and New Careers. *Human Relations*, 60, 987– 1018.



8 Bijlagen

8.1 Topic List

Interview vragen medewerkers

Introductie

- Introductie onderzoek en onderzoeker
- Introductie interview
- Vragen of het interview opgenomen mag worden
- Anonimiteit benoemen
- Aangeven hoelang het interview ongeveer gaat duren
- Mogelijkheid voor het stellen van vragen vooraf

1. Functie

- Hoe ziet je functie eruit? (taken, verantwoordelijkheden, kennis, contracturen)
- Wat vind je van je functie?

2. Verleden

- Kun je mij vertellen hoe je op deze functie terecht bent gekomen? (opleidingen, loopbaan, belangrijke carrière keuzes)
- Wat vind je van je werk?

3. Heden

- Wat heb je in deze fase van je leven nodig om je werk goed te kunnen uitvoeren naar eigen tevredenheid en welzijn?
(Naar vragen indien niet genoemd: Zou de stijl van leidinggeven/cultuur ook van belang kunnen zijn? Zoja, hoe zie jij die dan het liefst in deze levensfase? Zouden bepaalde arbeidsvoorwaarden (cao) ook nodig kunnen zijn? Zou vrijheid om te handelen binnen je werk ook nodig kunnen zijn? Zijn ontwikkelings-opleidingsmogelijkheden ook noodzakelijk?)
- Kun je mij vertellen of deze benodigdheden aanwezig zijn?
- Hoe komt het dat je dit nodig hebt (Indien onvoldoende informatie: Speelt je levensfase een rol bij de wensen die je hebt om je werk goed te kunnen uitvoeren? Zoja hoe?)
- Als je een van eerder genoemde niet aanwezige benodigdheden mocht doorvoeren welke zou dat zijn en waarom?

4. Toekomst

- Wat voor werk zie je jezelf over 5 jaar doen?
- Wat zijn je ambities voor wat betreft de rest van je loopbaan?
- Wat heb je hier bij nodig? (stijl van leidinggeven, arbeidsvoorwaarden, autonomie, ontwikkelmogelijkheden/loopbaanpaden, mobiliteit (vragen naar: verandering van positie binnen of buiten de organisatie (baan, organisatie, beroep))
- Hoe komt het dat je deze wensen hebt? (Indien onvoldoende informatie: Speelt de toekomstige levensfase een rol bij de wensen die je hebt om je werk goed te kunnen uitvoeren in de toekomst? Zoja, hoe?)
- Als je een van eerder genoemde benodigdheden mocht doorvoeren welke zou dat dan zijn?

5. Huidig beleid

- Hoe denk je over de ontziet maatregelen die er zijn voor medewerkers van 55+?
- Heb je wel eens van een persoonlijk inzetbaarheid (periodiek geneeskundig) onderzoek gehoord? Wat vind je hiervan?



- Bespreek je inzetbaarheid met je leidinggevende? Waar hebben jullie het dan precies over? Wat vind je hiervan?

6. Afsluiting

- Vragen of er belangrijke onbehandelde zaken zijn
- Benoemen van transcript
- Feedback
- Ontvangen transcript
- Anonimiteit waarborgen



Interview Vragen leidinggevenden

Introductie

- Introductie onderzoek en onderzoeker
- Introductie interview
- Vragen of het interview opgenomen mag worden
- Anonimiteit benoemen
- Aangeven hoelang het interview ongeveer gaat duren
- Mogelijkheid voor het stellen van vragen vooraf

1. Functie

- Hoe ziet je functie eruit? (werkzaamheden, taken, kennis)

2. Heden

- Wat denk je, dat medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54, nodig hebben om hun werk goed te kunnen uitvoeren naar eigen tevredenheid en welzijn? (Naar vragen indien niet genoemd: Zou de stijl van leidinggeven/cultuur ook van belang kunnen zijn? Zoja, hoe zie jij deze dan het liefst voor deze levensfase? Zouden bepaalde arbeidsvoorwaarden ook nodig kunnen zijn? Zou vrijheid om te handelen binnen het werk ook noodzakelijk zijn? Zijn ontwikkelings-opleidingsmogelijkheden ook noodzakelijk?)
- Zijn deze benodigdheden aanwezig?
- In hoeverre speelt de levensfase waarin deze medewerkers verkeren een rol bij de dingen die ze volgens jou nodig hebben om hun werk goed te kunnen uitvoeren?
- Als je een van eerder genoemde niet aanwezige benodigdheden mocht doorvoeren welke zou dat zijn en waarom?

4. Toekomst

- Welke wensen heb je voor de toekomst van deze medewerkers zodat ze hun werk goed kunnen uitvoeren naar eigen tevredenheid en welzijn? (stijl van leidinggeven, arbeidsvoorwaarden, autonomie(vragen naar: de vrijheid om te handelen binnen het werk), ontwikkelmogelijkheden/loopbaanpaden, mobiliteit (vragen naar verandering van positie binnen de organisatie))
- Hoe kom je bij deze wensen? (indien onvoldoende informatie: In hoeverre speelt de levensfase van deze medewerkers een rol bij de wensen die u voor de toekomst voor hen heeft? (groei, behoud, herstel en regulering van verlies)
- Als je een van eerder genoemde wensen mocht doorvoeren welke zou dat zijn en waarom?

5. Huidig beleid

- Hoe denk je over de ontziet maatregelen die er voor medewerkers vanaf 55 jaar aan zitten te komen?
- Heb je wel eens van een persoonlijk inzetbaarheids onderzoek (periodiek geneeskundig onderzoek) gehoord voor medewerkers? Wat vind je hiervan?
- Bespreek je inzetbaarheid met je medewerkers? Waar hebben jullie het dan precies over?

6. Extra informatie

- Zijn er nog andere onbesproken zaken die ik volgens u moet weten voor dit onderzoek?

7. Afsluiting

- Vragen of er belangrijke onbehandelde zaken zijn
- Benoemen van transcript
- Feedback
- Ontvangen transcript
- Anonimiteit waarborgen



De publieke dimensie van Retailorganisatie X en duurzame inzetbaarheid binnen deze organisatie

Joanne Goossen

Studentnummer 4107861

Universiteit Utrecht

10 maart 2014



De publieke dimensie van Retailorganisatie X

De arbeidsmarkt is in een snel tempo aan het veranderen. De komende jaren zal de beroepsbevolking met 20% afnemen in de periode tot 2050 (PBL, 2012). Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat het aantal ouderen zal toenemen. Hierdoor zal het aantal mensen dat werkt kleiner worden. Dit vraagt om langer doorwerken en een bredere inzetbaarheid onder de medewerkers. Volgens het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is het daarom zaak dat werkgevers en werknemers hun verantwoordelijkheid moeten nemen en ervoor zorgen dat zij voor elkaar aantrekkelijk blijven op de arbeidsmarkt (SZW, 2012). Om deze reden heeft het kabinet met werkgevers en werknemers afspraken gemaakt die het mogelijk maken dat mensen langer kunnen doorwerken. Mobiliteit, vitaliteit en een goede ondersteuning tijdens de loopbaan zijn hierbij belangrijke waarden (SZW, 2012). Het uiteindelijk doel is om ervoor te zorgen dat mensen op een gezonde en goede wijze langer kunnen blijven doorwerken.

Binnen retailorganisatie X die ik onderzoek, heeft er op eigen initiatief een preventief medisch onderzoek plaatsgevonden die een beeld schetst van de inzetbaarheid van de medewerkers. Doel van dit onderzoek was om erachter te komen hoe het met de inzetbaarheid van medewerkers gesteld is. Om vervolgens beleid te ontwikkelen wat hier op aansluit is het nodig om betekenis te geven aan deze resultaten. Het vraagstuk vanuit de organisatie is er op gericht om te achterhalen welke ideeën medewerkers en leidinggevenden hebben over het bevorderen van duurzame inzetbaarheid onder oudere medewerkers.

In dit paper zal ik de publieke identiteit aan de hand van het duurzame inzetbaarheidsvraagstuk beargumenteren. De vraag die centraal staat in dit paper luidt: *Wat is de publieke dimensie van de retailorganisatie en haar beleid omtrent duurzame inzetbaarheid?*

Retailorganisatie X is een private organisatie die duidelijk aandacht besteed aan een vraagstuk gelegen in het publieke domein. Allereerst zal ik beargumenteren wat publieke organisaties van private onderscheid en waarom retailorganisatie X tot de private organisaties behoort. Vervolgens zal ik ingaan op de identiteit van de organisatie die zowel publiek of privaat kan zijn. Tot slot zal ik een persoonlijk oordeel geven over de publieke dimensie van het duurzame inzetbaarheidsvraagstuk en over het beleid dat de organisatie daarover op dit moment voert.

Formele verschil tussen publieke en private organisaties

Rainey (2003) onderscheidt drie formele kenmerken die het mogelijk maken een tweedeling te maken tussen publieke en private organisaties. De formele kenmerken die hij onderscheidt zijn eigendom, bron van inkomsten en zeggenschap. De eigendom van retailorganisatie X, welke in dit paper centraal staat, is in handen van een stichting. De inkomsten van deze stichting zijn particulier van aard en de zeggenschap ligt ook bij de stichting. Aan de hand van deze formele kenmerken kunnen we dus stellen dat retailorganisatie X als privaat kan worden aangemerkt.

Echter stelt Rainey (2003) dat organisatiewetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat een strikt formeel onderscheid tussen publiek en privaat wordt gezien als over gesimplificeerd. Dit komt omdat er een overlap is tussen organisatiespecificaties binnen de publieke en private sector.

Het verschil tussen publieke en private organisaties is lang niet zo simpel als dikwijls wordt beweerd. Een veel gehoord argument is dat publieke organisatie veelal overheidsorganisaties zijn en dat private organisaties enkel en alleen een winstorgaan hebben. Noordegraaf & Teeuw (2003) beweren dat publieke en private organisaties naar elkaar toe groeien wat betreft hun doelstellingen en handelingen. Tegenwoordig zijn er veel overheidsorganisaties die zo ontworpen zijn dat ze lijken op private organisaties. Ze voeren meestal zakelijke functies uit en genereren hun eigen inkomsten door de verkoop van hun producten (Rainey, 2003). Een recente ontwikkeling die dit ondersteunt is *New Public Management*. *New public management* houdt in dat organisaties bedrijfsmatiger gaan werken (Rainey, 2003). Het basis idee van NPM is om publieke organisaties op een meer bedrijfsmatigere wijze te laten werken, zodat deze organisaties meer kosten efficiënter en audit georiënteerd werken (Diefenbach, 2009).



Anderzijds vervullen private organisaties vaak een publieke rol. Bij private organisaties ontstond steeds meer de behoefte aan sociale legitimiteit. Een recente ontwikkeling die dit ondersteunt is de opkomst van *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Het op een vrijwillige wijze plaatsen van publieke vraagstukken op de private HR-agenda, zonder dat hier enige overheidsbemoeienis aan vooraf is gegaan, wordt ook wel maatschappelijk verantwoord ondernemen genoemd (Carroll & Shabana, 2010). Bovenstaande ontwikkelingen maken het dusdanig lastig om direct onderscheid te kunnen maken tussen publieke en private organisaties. Alleen kijken naar de organisatiestructuur en de functies die organisaties vervullen is dus niet voldoende.

Onderscheid publieke en private identiteit

Om drie redenen is enkel en alleen het formele onderscheid tussen publieke en private organisaties niet toereikend (Noordegraaf & Teeuw). Ten eerste kan het levende onderscheid tussen de publieke en private identiteit, een aanvulling zijn op het formele onderscheid zodat er een specifiekere analysekader ontstaat (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Ten tweede kunnen culturele oriëntaties (identiteitsbesef) een aanvulling zijn op de organisatiecultuur. Als laatste kan het identiteitsbesef op de voorgrond worden geplaatst, waardoor duidelijk wordt dat bepaalde management strategieën niet per definitie privaat zijn, maar meerdere betekenissen kunnen hebben (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

De formele kenmerken die publieke en private organisaties onderscheiden vallen niet samen met de organisatie identiteit. Fundamentele waarden en hetgeen waar een organisatie voor staat zijn aspecten die behoren tot de organisatie identiteit (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Een organisatie identiteit kan zowel publiek als privaat zijn. Een publieke identiteit kenmerkt zich doordat de organisatie gericht is op het realiseren van een hoger doel waarbij de oriëntatie op de lange termijn is gericht. Het realiseren van een hoger doel wordt ook wel een *teleologische* opvatting genoemd. Publieke identiteiten zijn vaak *dynamisch* ingesteld omdat ze rekening houden met onverwachte ontwikkelingen in de toekomst. De werkelijkheid wordt in de publieke opvatting gezien als een complex systeem waarin men onderling van elkaar afhankelijk is. Er is hier sprake van een *holistische horizontale* opvatting. De private identiteit kenmerkt zich door operationele doelstellingen waarbij de oriëntatie op de korte termijn is gericht. De afwezigheid van een hoger doel duidt op een *ateleologische* opvatting. De oriëntatie op de korte termijn kenmerkt een *statische* houding die vooral gericht is op zekerheid en efficiëntie. Oorzakelijkheid wordt in de private opvatting gezien als *atomistisch*. Relaties worden als eenduidig aangemerkt, er wordt alleen gekeken naar directe gevolgen. Binnen de relaties is er zeer zeker sprake van een bepaalde hiërarchie, de private opvatting van orde is hiermee dus *verticaal*.

Concluderend kunnen we dus stellen dat de identiteit van een organisatie losstaat van formele en organisatorische grondslagen. Volgens Noordegraaf & Teeuw (2003) is het mogelijk, wanneer we organisatie en identiteit loskoppelen, om 4 typen van organisatorische posities te onderscheiden. Een publieke organisaties en een publieke identiteit vormen tezamen een *bestuurlijke positie*. In deze positie staan bestuurlijke afwegingen en bestuurlijk management centraal. Een publieke organisatie en een private identiteit vormen tezamen de *bedrijfsmatige positie*. Binnen deze positie staan prestaties en het managen hiervan centraal. Een private en een publieke identiteit vormen tezamen de *maatschappelijke positie*. Duurzaamheid en verantwoord ondernemen zijn belangrijke kernbegrippen binnen deze positie. De laatste positie is de bedrijfspositie die gevormd wordt door een private organisatie en een private identiteit. Productie, omzet en bedrijfsmanagement zijn belangrijke concepten binnen deze positie (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

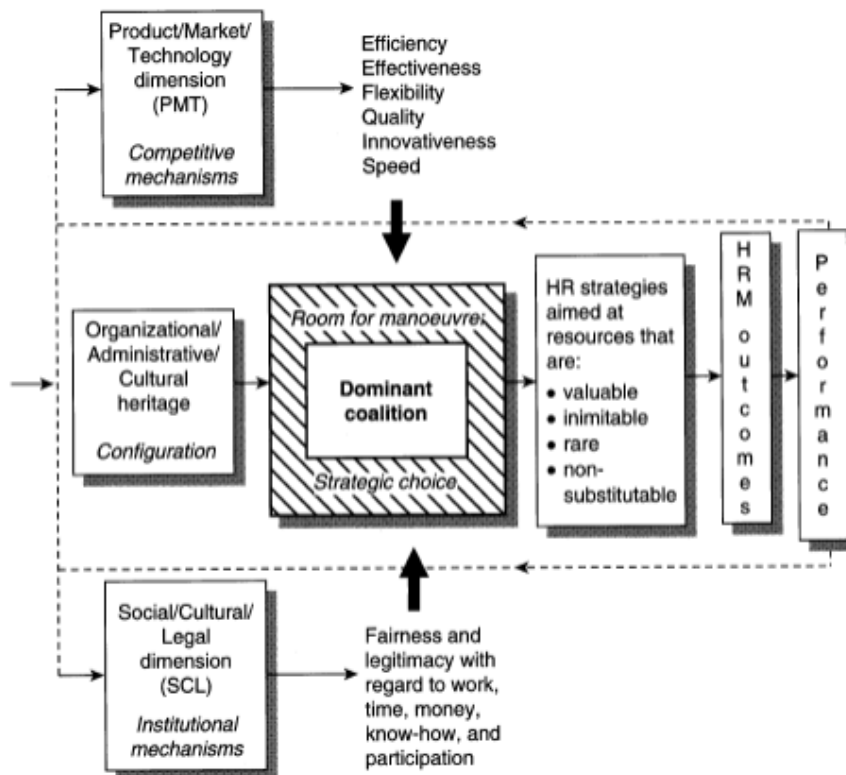
Wanneer we de retailorganisatie willen positioneren binnen dit model zien we dat zij de maatschappelijke positie inneemt. Het is organisatorisch gezien een private organisatie met een publieke identiteit. Bij de retailorganisatie kunnen we al aan de visie zien dat er sprake is van de maatschappelijke inbedding van organisatorisch handelen. De visie heeft als doel om een beter dagelijks leven te creëren voor zowel de medewerkers als de klanten. Ook aan de interacties die de organisatie aangaat met haar omgeving en aan de manier waarop deze interacties invulling krijgen is te zien dat er sprake is van een publieke identiteit. De organisatie staat namelijk voor duurzaam en verantwoord



management, waarbij iedereen die beïnvloedt wordt door hun activiteiten de kans geboden krijgt op een beter dagelijks bestaan.

Sociale legitimiteit en de retailorganisatie

Wanneer de relatie tussen een organisatie en de maatschappij als legitiem wordt beschouwd door de voornaamste stakeholders spreken we van een legitieme organisatie (Boxall & Purcell, 2011:19). Volgens de contextually based human resource theorie van Pauwe (zie figuur 1) zijn er twee dimensies die van invloed zijn op de dominant coalition. De dominant coalition representeert het HR-beleid van een organisatie. Aan de bovenkant is te zien dat de markt invloed heeft op het HR-beleid. Dit wordt ook wel de *economische rationaliteit* genoemd. Eisen die voortvloeien uit de deze rationaliteit zijn efficiëntie, effectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit, innovaties en snelheid. Aan de onderkant is te zien dat de zogenaamde vrije markt is ingebed door de socio-politieke, culturele en legale context. Dit houdt in dat heersende normen en waarden invloed hebben op de uitkomsten van de marktwerking. Breed gedeelde normen en waarden, zoals een eerlijke balans in de werkgever-werknemer relatie en legitimiteit, de acceptatie van organisaties binnen de samenleving, hebben dus zeer zeker ook impact op HR-beleid. Dit wordt door Pauwe (2004) ook wel de relationele rationaliteit genoemd. Bij het vormen van HR-beleid is er dus een spanning tussen economische rationaliteit en relationele rationaliteit (Pauwe, 2004).



Figuur 2: The contextually based human resource theory (Pauwe, 2004:91)

Wanneer we kijken naar het HR-beleid van retailorganisatie X zien we dat een essentieel onderdeel uit de visie, de continue ontwikkeling en groei van medewerkers, centraal staat in het HR-beleid. Medewerkers worden dus binnen de organisatie gezien als belangrijk kapitaal. Een ander onderdeel van de visie is dat de retailorganisatie meer verantwoordelijkheden heeft dan alleen hun hoofdtak woninginrichting. Ze zien het ook als hun verantwoordelijkheid om zorg te dragen voor het milieu, voor grondstoffen en voor elkaar. Als laatst kan er opgemerkt worden dat er bij de vaststelling van een nieuwe cao vakbonden nauw betrokken zijn. Hieruit blijkt dat de vakbonden serieus genomen worden en gezien worden als belangrijk stakeholders. Door deze veronderstellingen lijkt de retailorganisatie aan



haar relationele rationaliteit te voldoen. Medewerkers, de maatschappij en vakbonden worden namelijk aangemerkt als belangrijk stakeholders. Winsten worden in deze organisatie wel degelijk nagestreefd maar zullen altijd samen gaan met maatschappelijke verantwoord ondernemen. Volgens Boxall en Purcell (2011) is er sprake van sociale legitimiteit wanneer een organisatie haar verantwoordelijkheid neemt voor planet, people & profit. Sociale legitimiteit is dus wel degelijk een doelstelling van het HR-beleid an sich.

Wanneer we enkel en alleen het vraagstuk omtrent duurzame inzetbaarheid in ogenschouw nemen kunnen we concluderen dat er hier misschien ook competitieve mechanismen meespelen. De fysieke eisen die gesteld worden aan de uitvoering van de functie zullen op den duur misschien zorgen voor minder productiviteit onder ouderen. Een eventuele verwachting zou kunnen zijn dat bij ongewijzigd beleid een grote door en-uitstroom van medewerkers zal gaan plaatsvinden. Dit brengt met zich mee dat er een grote hoeveelheid kennis verloren zal gaan (Retailorganisatie X, 2013). Het verlies aan kennis en een verminderde productiviteit zijn typische aspecten die onder de economische rationaliteit vallen. Aan de andere kant heeft de organisatie ook de maatschappelijke verantwoordelijkheid, die ze erg serieus nemen, om bij te dragen aan de inzetbaarheid van hun medewerkers. Ze willen investeren in hun medewerkers zodat het voor hen mogelijk blijft om op een goede en gezonde manier aan het werk te blijven. Hieruit blijkt dus dat er zowel met economische rationaliteit als met de relationele rationaliteit rekening wordt gehouden. Het zijn beide doelstellingen die tezamen ten grondslag liggen aan het vraagstuk omtrent duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers.

Publieke dimensie duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid betekend het doorlopend beschikken over daadwerkelijk realiseerbare *mogelijkheden en voorwaarden* om te blijven functioneren in het nu en in de toekomst met behoud van *gezondheid en welzijn* (Klink et al., 2011). Het vraagstuk omtrent duurzame inzetbaarheid bij retailorganisatie X is naar voren gekomen na de bekendwording van tegenvallende resultaten uit een preventief medisch onderzoek. De bedoeling van dit onderzoek gericht op duurzame inzetbaarheid is om de onderliggende oorzaken van de slechte inzetbaarheid onder oudere medewerkers boven tafel te krijgen. Hier kan vervolgens door de organisatie op geanticipeerd worden. Op het moment zijn er al wel enkele maatregelen gericht op het verbeteren van duurzame inzetbaarheid maar er is nog geen algemeen beleid omtrent duurzame inzetbaarheid waarin alles samenkomt. Economische en psychologische redenen liggen ten grondslag aan het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid. De efficiency en productiviteit van oudere medewerkers zal hoger zijn wanneer ze duurzaam inzetbaar worden en blijven. Dit zorgt voor economisch gewin. De gezondheid en het welzijn van de medewerkers zijn psychologische redenen. Wanneer men verder zou redeneren zou men ook kunnen stellen dat de psychologische redenen eveneens kunnen dienen als voorwaarde om bijvoorbeeld een aantrekkelijke werkgever te blijven. Aan de andere kant staat de organisatie bekend om zijn leer en ontwikkelcultuur. Ook verantwoordelijkheid nemen staat hierbij hoog in het vaandel. Dit geldt voor zowel de werkgever als de werknemer. Verantwoordelijkheid nemen wanneer het gaat om duurzame inzetbaarheid van werknemers is dus vanzelfsprekend. Het vraagstuk heeft op deze manier een publieke dimensie omdat het nemen van verantwoordelijkheid met betrekking tot duurzame inzetbaarheid van medewerkers bijdraagt aan de publieke doelstelling om langer doorwerken op een goede en gezonde wijze te realiseren.

Het beleid omtrent duurzame inzetbaarheid staat bij retailorganisatie X op dit moment nog in de kinderschoenen. Er zijn nog geen concrete doelstellingen opgesteld die de organisatie zou moeten behalen. Op dit moment is de organisatie druk bezig te onderzoeken hoe het met de inzetbaarheid van haar medewerkers gesteld is en wat hier eventueel aan gedaan zou kunnen worden. Wanneer ze beleid hebben ontwikkeld op het gebied van duurzame inzetbaarheid zullen ook de doelen volgen. Eerst is het zaak om helder te krijgen wat de huidige stand van zaken is. Persoonlijk vind ik het verstandig van de organisatie om context specifiek beleid op te stellen en niet zomaar willekeurig beleid in te voeren zonder dat er onderzoek aan vooraf is gegaan.



Conclusie

De retailorganisatie is dus een private organisatie met een sterke publieke identiteit. Volgens de theorie van Noordegraaf & Teeuw (2013) behoort organisatie X tot de organisaties die een maatschappelijke positie innemen in de samenleving. De organisatie zet zich sterk in voor People, Planet & Profit. Vanuit de kernwaarden van de organisatie is er ook aandacht voor een eerlijke relatie tussen de werkgever en de werknemer. Een zogenaamde “consuming” strategie (Thijssen et al., 2008) waarbij werkgevers gebruik maken van hun medewerkers zonder daarin te investeren past niet bij de management filosofie van de organisatie. Mijn onderzoek naar duurzame inzetbaarheid heeft een publieke dimensie omdat verschillende stakeholders worden betrokken bij het onderzoek. Er wordt hen gevraagd naar hun wensen en ideeën omtrent het verbeteren van duurzame inzetbaarheid. Concluderend is mijn oordeel dat er zeker een publieke dimensie zit achter de wens om duurzame inzetbaarheid te realiseren onder oudere medewerkers bij retailorganisatie X. Allereerst besteed men hier aandacht aan om zo een beter dagelijks leven te creëren voor de oudere medewerkers. Op de langere termijn volgt hieruit natuurlijk ook economisch gewin maar dit is niet het primaire doel achter de wens om de duurzame inzetbaarheid onder oudere medewerkers te creëren.



Literatuurlijst

Boxall, P. & Purcell, H. (2011), 'Strategy And Human Resource Management', Hampshire: Palgrave McMillan.

Carroll, A. and Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1): 85-106.

Diefenbach, T. (2009). New Public Management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public administration*, 87(4): 892-909.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2012). *Offensief SZW gericht op duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt*. Verkregen op 1 maart 2014 via, <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/persberichten/2012/03/26/offensief-szw-gericht-op-duurzame-inzetbaarheid-op-de-arbeidsmarkt.html>

Paauwe, J. (2004), 'HRM and Performance, achieving long term viability', Oxford: University Press.

Planbureau voor leefomgeving (2011). *Sterke daling beroepsbevolking verwacht in grote delen van Europa*. Verkregen op 1 maart 2014 via, <http://www.pbl.nl/publicaties/2011/sterke-daling-beroepsbevolking-verwacht-in-grote-delen-van-europa>

Rainey, H.G. (2003) 'What makes public organizations distinctive' pp. 55-78 uit 'Understanding and managing public organizations, San Fransisco: Jossey-Bass.

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 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.

