

Lekker chillen na je 60^{ste} of is werken helemaal 'da bomb'?

Employability van oudere werknemers bij de gemeente Zwolle

Jana Hazen
Augustus 2009



Universiteit Utrecht

Zwolle

Lekker chillen na je 60^{ste} of is werken helemaal 'da bomb'?

Employability van oudere werknemers bij de gemeente Zwolle

Masterthese

Jana Hazen

Studentnummer: 0416487

Universiteit Utrecht

Faculteit Sociale Wetenschappen

Algemene Sociale Wetenschappen

Arbeid, zorg en welzijn: beleid en interventies

1e begeleider: dr. P.P. N. Liem

2e beoordelaar: prof. dr. G.C.M. Knijn

Gemeente Zwolle

Afdeling HRM

Begeleider: drs. S. Kost

Voorwoord

Na bijna acht maanden lezen, praten, interviewen, mailen, overleggen en schrijven, zit het er op! Mijn masterthese is af. Daarmee komt ook een einde aan mijn studententijd. Met mijn drieëntwintig jaar en een loopbaan in het verschiet, was het onderzoeken van oudere medewerkers in de laatste loopbaanfase een uitdaging. Ik heb van deze studie onder andere geleerd dat deze generatie een enorme ontwikkeling heeft doorgemaakt in de levensloop. Dat had ik me van te voren niet gerealiseerd.

Ik wil hier graag van de gelegenheid gebruik maken een aantal mensen te bedanken. Allereerst wil ik graag alle participanten van mijn onderzoek bedanken voor hun tijd, inzet en open houding in onze gesprekken. Ik vond het fijn dat u uw levensloop en de keuzes die u daarin gemaakt heeft, met mij hebt willen delen. Zonder uw hulp had deze studie er niet gelegen. Daarnaast wil graag alle collega's van de afdeling HRM hartelijk bedanken. In dit enthousiaste en deskundige team, waar gewerkt wordt in een open sfeer, heb ik veel geleerd. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar Stefanie Kost: voor je tijd, moeite en betrokkenheid.

Verder gaat mijn dank uit naar Pretty Liem. Je gedrevenheid, deskundigheid en kritische houding inspireerden mij tot nadenken. Ook wil ik mijn groepsgenoten bedanken voor hun kritische commentaar en ondersteuning. Het overleg met jullie heeft mijn ideeën gevormd. Ik kijk met veel plezier terug op afgelopen jaar.

Ten slotte wil ik graag mijn ouders bedanken voor jullie steun en goede zorgen. Jullie laten zien wat het écht betekent om met eenenvijftig jaar employable te blijven.

Jana Hazen
Augustus 2009

Samenvatting

Dit onderzoek beschrijft en verklaart verschillende individuele en organisatiegebonden factoren die volgens werknemers van de gemeente Zwolle van belang zijn voor hun employability. Employability wordt hier gedefinieerd als de bereidheid en het vermogen van een individu om nu en in de toekomst diverse werkzaamheden en functies op de arbeidsmarkt uit te voeren, de bereidheid en het vermogen de voorwaarden hiervoor te ontwikkelen, deze aan te wenden en zich in te zetten en betrokken te zijn bij het realiseren van de doelen van de organisatie, waar hij of zij werkzaam is. De organisatie moet de mogelijkheden hiervoor creëren en de bereidheid en het vermogen stimuleren om ontwikkeling van het individu mogelijk te maken. Met behulp van semi-structureerde interviews is onderzocht welke individuele en organisatiegebonden factoren volgens de werknemers zelf bijdragen aan hun employability en welke redenen zij daarvoor geven. Uit de gegevens blijkt dat alle geïnterviewde medewerkers bewust bezig zijn met hun employability. De belangrijkste organisatiegebonden factoren die van invloed zijn, zijn de arbeidsverhoudingen, de arbeidsinhoud en het HRM-beleid. De belangrijkste individuele factoren zijn de motivatie, het welzijn (de balans tussen arbeid en privéleven) en de gezondheid. De levensfase speelt slechts een rol in de opleidingsbereidheid. Omdat de relatie met de leidinggevende een cruciale rol lijken te spelen in het afstemmen van aspecten van employability tussen medewerker en organisatie, verdient "het gesprek" over employability wellicht extra aandacht teneinde de persoon-organisatie fit te verbeteren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
Inhoudsopgave.....	5
H1 Inleiding	7
1.1 Achtergrond	7
1.2 Aanleiding tot het onderzoek.....	8
1.3 Probleemstelling	9
1.4 Definitie van het kernconcept.....	9
1.5 Relevantie van het onderzoek	10
1.6 Algemeen sociaal wetenschappelijke verantwoording.....	10
1.7 Opzet van het rapport.....	11
H2 Beschrijving van de organisatie.....	13
2.1 De organisatie en haar ontwikkeling	13
2.2 HRM-beleid	14
H3 Theoretische verdieping.....	16
3.1 Typering van organisaties.....	16
3.2 Veranderende arbeidsrelaties	18
3.3 Employability definiëren	20
3.4 Determinanten van employability.....	21
3.4.1 Individuele factoren	21
3.4.2 Organisatiegebonden factoren.....	27
3.5 Het onderzoeksmodel	29
H4 Methodologische verantwoording.....	32
4.1 Verantwoording onderzoeksmethode	32
4.2 Onderzoekspopulatie	33
4.3 Operationalisering van de kernconcepten	35
4.4 Verantwoording analysetechnieken	35
H5 Resultaten.....	37
5.1 Leidinggevenden versus niet-leidinggevenden.....	37
5.2 Focus op leidinggevenden.....	44
5.3 Focus op niet-leidinggevenden.....	46
5.4 Resultaten deelvraag 1	50
5.5 Resultaten deelvraag 2	52
H6 Conclusies	55
H7 Discussie en reflectie	58
7.1 Theoretische discussie	58
7.2 Methodologische discussie	59
7.3 Persoonlijke reflectie.....	59
H8 Beleidsaanbevelingen	61
8.1 Aanbeveling 1: Het creëren van een duidelijke visie ten aanzien van employability.....	61
8.2 Aanbeveling 2: Het gesprek	61

Literatuur	63
Bijlagen	67
Bijlage 1: organogram gemeente Zwolle.....	67
Bijlage 2: email participanten	68
Bijlage 3: topiclijst medewerkers gemeente Zwolle.....	69

H1 | Inleiding

1.1 Achtergrond

Europa vergrijst. Het percentage mensen in de EU dat ouder is dan zestig jaar was acht procent in 1950, tien procent in 2000 en zal oplopen tot eenentwintig procent in 2050. Over vijftig jaar zullen in de EU, Japan en de Verenigde Staten mensen van zestig jaar en ouder drieëndertig procent van de bevolking gaan uitmaken (VN, 2001 zoals weergegeven in Ilmarinen, 2006: 29). Dit is een onvermijdelijke ontwikkeling die naar verwachting niet zal worden gecompenseerd door een geboortegolf. Integendeel, de geboortecijfers in de EU dalen (Ilmarinen, 2006; Europese Commissie, 2005).

De levensduur en levensverwachting van mensen is toegenomen en ook het werkvermogen van mensen is toegenomen door meer en langere scholing. Dit heeft echter niet geresulteerd in een verlenging van het arbeidsleven. Jongeren anno 2009 worden namelijk later in hun leven op de arbeidsmarkt actief dan de babyboomers in de jaren zestig en er zijn veel redenen waarom mensen tot voor kort juist vervroegd met pensioen gingen (Ilmarinen, 2006). In Nederland zijn deze redenen onder andere veroorzaakt door aantrekkelijke afvloeiingsregelingen zoals de VUT en een uitstroom naar de WAO, die gebruikt werden om de (jeugd)werkloosheid in de jaren tachtig tegen te gaan (Timmerhuis, Thunnissen en Van der Neut, 1998). Vervroegd met pensioen gaan zorgt voor een dalende arbeidsparticipatie bij ouderen. Rond 2010, zo is namelijk de verwachting, zal in de EU het aandeel jonge werknemers van vijftien tot vierentwintig jaar voor het eerst kleiner zijn dan het aandeel oudere werknemers van vijfenvijftig tot vierenzestig jaar (Europese Commissie, 2005).

Bovenstaande demografische veranderingen hebben er onder andere voor gezorgd dat sinds de jaren tachtig de traditionele verzorgingsstaat in politiek en economisch opzicht onder druk is komen te staan (Hacker, 2005; Ilmarinen, 2006). De afhankelijkheidsratio drukt daarbij als een zware last op de kosten. Door de dalende arbeidsparticipatie van ouderen en het uitblijven van nieuwe 'aanwas' van jonge werknemers, betalen steeds minder 'actieven' de steeds zwaarder wordende lasten van steeds meer 'inactieven' (Timmerhuis, Thunnissen en Van der Neut, 1998; Ilmarinen, 2006; Europese Commissie, 2005). In 2030, zo is de verwachting, zal de afhankelijkheidsratio in de EU dalen naar 1 op 3 en lager (Ilmarinen & Rantanen, 1999). Deze was in de jaren negentig nog 1 op 5, is nu ongeveer 1 op 4 en zal dus verder dalen tot 1 op 3 en lager. Voor iedere gepensioneerde, werken dan drie of zelfs twee mensen in plaats van vijf. Nederland vormt hierop geen uitzondering. In 2020 zal de ratio in Nederland zijn gedaald naar 1 op 1,8. Voor iedere gepensioneerde werken dan nog geen twee mensen (Ilmarinen, 2006: 28). Hierdoor zal de lastendruk voor de werkende bevolking stijgen. Immers, bepaalde voorzieningen zoals gezondheidszorg, gefinancierd door het omslagstelsel, worden anders onbetaalbaar (Ilmarinen, 2006).

Om tegemoet te komen aan de claims die burgers leggen op de verzorgingsstaat en om arrangementen van de verzorgingsstaat betaalbaar te houden, moet de overheid maatregelen nemen (Pierson, 1996). Eén van deze maatregelen is het "oprekken" van de beroepsbevolking. Dit gebeurt enerzijds door activeringsbeleid, het activeren van groepen mensen die niet of weinig op

de arbeidsmarkt actief zijn, en anderzijds door werknemers zolang mogelijk in het arbeidsproces te houden (Gilbert, 2004; Pierson, 1996). Deze laatste doelstelling is ook opgenomen in het Active Ageing-beleid van de EU, dat er ten eerste op is gericht dat in 2010 vijftig procent van alle mensen tussen vijftig en vierenzestig jaar op de arbeidsmarkt actief is (Stockholm, Europese Raad, 2001)¹ en ten tweede de leeftijd waarop mensen met pensioen gaan geleidelijk met vijf jaar verlengd wordt voor 2010 (Barcelona, Europese Raad, 2002).² Op nationaal niveau zijn in Nederland als gevolg daarvan maatregelen getroffen om mensen langer in arbeidsproces te houden. De regelingen die vervroegd uittreden mogelijk maakten zijn afgeschaft.

Maatregelen kunnen echter niet alleen op (supra)nationaal niveau plaatsvinden. Ook op organisatie- en individueel niveau kunnen de nodige interventies gedaan worden. Organisaties zijn daarin cruciaal omdat organisaties baat hebben bij productieve en competente arbeidskrachten (Ilmarinen & Rantanen, 1999). Er ligt dus een grote druk op organisaties om een omgeving te creëren waarin mensen *in staat en bereid zijn* langer door te werken (Ilmarinen, 2006). Daardoor wordt van werkgevers verlangd om werknemers zo lang, vitaal en gemotiveerd mogelijk aan het werk te houden (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 1993). Om dit laatste te bewerkstelligen zetten veel organisaties in op het verbeteren van de *employability* van hun werknemers (De Feyter, Smulders & De Vroome, 2001). Employability of duurzame of blijvende inzetbaarheid kent vele definities. Het zou kort omschreven kunnen worden als "het vermogen van een individu om zich onafhankelijk te bewegen op de arbeidsmarkt" (Hillage & Pollard, 1998). Om dit te bereiken zijn de ontwikkeling van competenties en de bereidheid deze aan te wenden een vereiste. Dit heeft onder andere tot doel de mobiliteit op de arbeidsmarkt te bevorderen (De Vries, Gründemann, Van Vuuren en Willemsen, 2000; Gaspersz en Ott, 1996, 1997).

Het concept employability wordt ook vaak gebruikt in verschillende 'welfare to workfare' strategieën van de EU die tot doel hebben meer mensen naar betaald werk te helpen (Mc Quaid & Lindsay, 2005; Gilbert, 2004). De aandacht gaat hier echter meer uit naar toegang tót de arbeidsmarkt dan wendbaarheid óp de arbeidsmarkt. De visie van 'welfare to workfare' past binnen het paradigma van de *enabling state* (Gilbert, 2004), waarin de nadruk in toenemende mate ligt op het in staat stellen van mensen te participeren in de samenleving door betaald werk. Er is sprake van een verschuiving van de verantwoordelijkheid van de staat naar het individu (Gilbert, 2004). Het is dan ook niet verwonderlijk dat in de meeste definities employability wordt omschreven als een verantwoordelijkheid die primair bij het individu ligt (vergelijk onder andere Gaspersz & Ott, 1997; Mc Quaid & Lindsay, 2005; Hillage & Pollard, 1998).

1.2 Aanleiding tot het onderzoek

Bovenstaande ontwikkelingen geven aan dat er zowel op (supra)nationaal niveau als op organisatieniveau aandacht is voor de employability van werknemers. Op (supra)nationaal niveau is het onderdeel van het arbeidsmarktbeleid, op organisatieniveau is het onderdeel van employabilitybeleid binnen Human Resource Management (HRM)-programma's of Human Resource Development (HRD)-programma's. Extra aandacht gaat uit naar oudere werknemers om hen zo lang mogelijk, vitaal en gemotiveerd aan het werk te houden. Interessant is te onderzoeken welke

¹ http://consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/00100-r1.%20ann-r1.en1.html

² <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=PRES/02/930&format=HTML&aged=0&language=NL&guiLanguage=en>

determinanten een rol spelen bij de employability van oudere werknemers en waarom deze determinanten van belang zijn. Dat is het onderwerp van deze studie.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd voor de afdeling HRM van de gemeente Zwolle. De afdeling HRM is onderdeel van de eenheid Concernstaf die tot doel heeft "de directie van de gemeentelijke organisatie te ondersteunen bij haar taak (...) door het ontwikkelen van concernbrede visie en strategieën en concernkaders."³ Daarbij hoort ook het ontwikkelen van beleid ten aanzien van vergrijzing en ontgroening en employability van oudere medewerkers. Het doel van de organisatie is dan ook levensfasebewust personeelsbeleid te ontwikkelen. Dit onderzoek zou daar een bijdrage aan kunnen leveren.

1.3 Probleemstelling

Mijn onderzoek spitst zich toe op de employability van oudere werknemers bij de gemeente Zwolle. Hierbij ga ik onderzoeken welke factoren volgens *de werknemers* bijdragen aan hun employability en welke redenen zij daarvoor geven. Het doel van het onderzoek is ten eerste om bij te dragen aan het inzicht in de factoren die een rol spelen bij employability van oudere werknemers binnen de gemeente Zwolle. Ten tweede heeft dit onderzoek tot doel een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen van levensfasebewust personeelsbeleid dat integraal past binnen het HRM-programma van de gemeente Zwolle. Zo kan er een omgeving gecreëerd worden waarin blijven werken in een gezonde werksituatie gerealiseerd wordt, die bevredigend is voor zowel de werknemers als de werkgever. Daarnaast kan mijn onderzoek inzicht bieden in de beleidsopties die oudere werknemers prefereren. Zo kan er beter worden ingespeeld op de wensen van deze groep werknemers en zal de bereidheid om tot vijftenzestig jaar of langer door te werken in de toekomst wellicht toenemen. Deze doelstelling resulteert in de volgende vraagstelling:

Welke factoren vinden oudere werknemers van de gemeente Zwolle van belang voor hun employability en welke redenen geven zij daarvoor?

Hieruit volgen de volgende deelvragen:

- Welke individuele factoren vinden oudere werknemers van de gemeente Zwolle van belang voor hun employability en welke redenen geven zij daarvoor?
- Welke organisatiegebonden factoren vinden oudere werknemers van de gemeente Zwolle van belang voor hun employability en welke redenen geven zij daarvoor?

1.4 Definitie van het kernconcept

*Employability*⁴

De bereidheid en het vermogen van een individu om nu en in de toekomst diverse werkzaamheden en functies op de arbeidsmarkt uit te voeren, de bereidheid en het vermogen de voorwaarden hiervoor te ontwikkelen, deze aan te wenden en zich in te zetten en betrokken te zijn bij het realiseren van de doelen van de organisatie, waar hij of zij werkzaam is. De organisatie moet de

³ <http://www.zwolle.nl/cms/cms.nsf/AIByUNID/E5E49A28AED7775E412573AE0033552F>

⁴ In dit onderzoek worden de begrippen 'employability,' 'duurzame inzetbaarheid' en 'blijvende inzetbaarheid' als synoniemen gebruikt.

mogelijkheden hiervoor creëren en de bereidheid en het vermogen stimuleren om ontwikkeling van het individu mogelijk te maken.

1.5 Relevantie van het onderzoek

Wetenschappelijke relevantie

Wetenschappelijk gezien kan dit onderzoek een bijdrage leveren aan bestaande theorieën over employability door het concept in een context te plaatsen. Hoewel al eerder onderzoek is gedaan naar determinanten van employability, is dit onderzoek tóch vernieuwend vanwege de complexiteit van het onderzoeksmodel. In slechts enkele studies is de samenhang van zowel een aantal individuele als organisatiegebonden factoren onderzocht. Dit draagt bij aan een beter begrip van het concept employability.

Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van deze studie ligt in het feit dat ontgroening en vergrijzing het personeelsbestand van de gemeente Zwolle op de middellange termijn onder druk gaan zetten. Er zullen meer mensen door natuurlijke afvloeiing met pensioen gaan, dan dat er nieuwe jonge werknemers bij zullen komen. Het is voor organisaties in het algemeen, en de gemeente Zwolle in het bijzonder, aantrekkelijk geworden om de werknemers die er zijn zo optimaal mogelijk in te zetten en ervoor te zorgen dat werknemers in staat zijn en bereid zijn zo lang, vitaal en gemotiveerd mogelijk aan te werk te blijven. Dit kan worden bewerkstelligd door de employability van (oudere) werknemers te verbeteren. De gemeente Zwolle is geïnteresseerd in de factoren die employability beïnvloeden volgens de oudere werknemers zelf.

1.6 Algemeen sociaal wetenschappelijke verantwoording

Deze masterthese is geschreven vanuit een sociaal wetenschappelijke invalshoek. De sociale wetenschappen hebben altijd een aparte positie bekleed binnen de academie, zowel in relatie tot de natuurwetenschappen en de geesteswetenschappen als ook de disciplines binnen de sociale wetenschappen onderling (Wallerstein et al, 1996). De sociale wetenschappen hebben zich van meet af aan bezig gehouden met de aard en eigenschappen van individuen, met de vraag hoe individuen zich verhouden tot hun sociale omgeving en met de vraag wat wetenschappers hierover te weten kunnen komen (Fay, 2005; Giddens, 1984). Hierover bestaan verschillende opvattingen die geresulteerd hebben in een breed scala aan theorieën. Niet zelden bepaalt de discipline binnen de sociale wetenschappen welke veronderstellingen ten grondslag liggen aan een bepaalde theorie.

Giddens (1984) betoogt echter dat het niet uitmaakt uit welke discipline bepaalde ideeën afkomstig zijn. Belangrijker is dat wetenschappers kunnen laten zien hoe bruikbaar ideeën zijn, zelfs in een raamwerk dat anders is dan de discipline waarin de ideeën zijn ontstaan. Zo ontstaat theorievorming die gebruik maakt van verschillende disciplines. In de theoretische verdieping van deze studie zullen verschillende theorieën de revue passeren over organisaties, employability, ouder worden en factoren die van invloed zijn op employability. Deze zijn afkomstig uit verschillende disciplines. Zo zijn theorieën over (cognitieve) veroudering afkomstig uit de (neuro-) en (cognitieve)gerontologie en de (cognitieve) neurowetenschappen, motivatietheorieën uit de psychologie, theorieën om een organisatie te typeren zijn afkomstig uit de organisatiewetenschappen en theorieën over competenties zijn afkomstig uit de sociale

wetenschappen of bedrijfskunde. Deze studie heeft een *interdisciplinair* karakter, doordat er ook wordt aangegeven wat de *samenhang* van deze theorieën uit verschillende disciplines is voor een beter begrip van het concept employability en welke factoren hier op van invloed kunnen zijn. Deze verschillende theoretische perspectieven zijn geïntegreerd tot één *interdisciplinair* model dat dient ter ondersteuning van het empirisch onderzoek.

Daarnaast verwerpt Giddens (1984) de verschillende analyseniveaus in de sociale wetenschappen. Hieraan zijn de verschillende disciplines gekoppeld. Zo beweegt de psychologie zich vooral op het microniveau van het individu, richten de organisatiewetenschappen zich met name op het mesoniveau en is de sociologie meestal op macroniveau actief. Interventies kunnen immers ook op meerdere niveaus plaatsvinden. Vanuit macroperspectief gaat employability om het creëren van volledige werkgelegenheid in een land. Vanuit mesoperspectief, het niveau van organisaties, gaat het erom dat het werk dat gedaan moet worden, gedaan wordt door competente en gemotiveerde medewerkers, nu en in de toekomst. Op het niveau van het individu is employability vaak een middel om werk binnen en buiten een organisatie te verkrijgen en te behouden, dat ook bevredigend en motiverend is voor het individu (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). De niveaus zijn afzonderlijk te bestuderen, maar doen dan geen recht aan de interactie-effecten met andere niveaus. Ze hangen met elkaar samen en beïnvloeden elkaar ook. Deze studie laat zien hoe beleid op macroniveau en mesoniveau ingrijpt op het leven van individuele werknemers en hoe vice versa de organisatie hierdoor vorm en inhoud krijgt en hoe het gedrag van individuen het succes van beleid bepaalt.

De algemene sociale wetenschappen zijn ontstaan vanuit de behoefte in de samenleving om maatschappelijke vraagstukken en problemen op een wetenschappelijke manier te bestuderen. Het is gericht op beleid en interventie ten aanzien van een maatschappelijk probleem. De algemene sociale wetenschappen zijn daarom *probleemgericht*. Dit onderzoek wordt uitgevoerd voor de gemeente Zwolle. Binnen de organisatie moet er naar een oplossing gezocht worden voor de gevolgen die ontgroening en vergrijzing van het gemeentelijk personeelsbestand met zich mee brengen. Eén van de oplossingen zou kunnen zijn dat de gemeente Zwolle het personeel dat er is, zo optimaal mogelijk kan inzetten. Daarvoor is het verbeteren van employability van werknemers noodzakelijk. Dit onderzoek probeert inzicht te geven in de factoren die employability van oudere werknemers beïnvloeden volgens de werknemers zelf. De resultaten kunnen bijdragen aan levensfasebewust personeelsbeleid.

1.7 Opzet van het rapport

Na deze achtergrond en probleemformulering volgt in hoofdstuk twee een beschrijving van de organisatie en de uitgangspunten van het HRM-beleid van de gemeente Zwolle. Dit geeft inzicht in de context waarin dit onderzoek plaatsvindt: eventuele interventies ten aanzien van employability vinden hier ook plaats. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie de theoretische verdieping uiteengezet. Hieruit volgt een onderzoeksmodel dat dient ter ondersteuning van het empirisch onderzoek. De onderzoeksopzet wordt nader uitgelegd in hoofdstuk vier. Daarnaast worden in dit hoofdstuk de keuzes voor bepaalde onderzoeksmethoden – en technieken verantwoord. In hoofdstuk vijf komen de resultaten van het empirisch onderzoek aan de orde. De conclusie, waarin antwoord gegeven wordt op de centrale vraagstelling, volgt in hoofdstuk zes. In hoofdstuk zeven wordt er teruggeblikt op dit onderzoek: zowel in theoretisch als methodologisch opzicht worden de beperkingen van dit

onderzoek onder de loep genomen. Ten slotte worden in hoofdstuk acht enkele beleidsaanbevelingen gedaan, die geïntegreerd zouden kunnen worden in het bestaande HRM-programma van de gemeente Zwolle.

H2 | Beschrijving van de organisatie

2.1 De organisatie en haar ontwikkeling

Zwolle is de hoofdstad van Overijssel en telt ongeveer 118.000 inwoners op 1 januari 2007 (Zwolle in beeld, 2008). Ze is daarmee één van de vijftientig grootste gemeenten van Nederland. In het gemeentelijke apparaat werkten op 31 december 2008 1210 medewerkers (Sociaal Jaarverslag 2008, 2009). De missie van de gemeente Zwolle is ten eerste "een bestuurlijke en ambtelijke organisatie te zijn, die midden in de Zwolse samenleving staat en open en transparant is voor inwoners van Zwolle. Het is bovendien een organisatie die op stimulerende wijze partners vindt en bindt om gericht te werken aan de ontwikkeling van de stad" en er tweede naar streeft dat "de gemeentelijke producten gebaseerd zijn op de vraag vanuit de samenleving. Het werken op basis van deze vraag stelt eisen aan de organisatie. De gemeente moet actief op zoek naar deze vraag. Dit vraagt een open houding en externe oriëntatie van zowel het bestuur als het ambtelijke apparaat" (Ambities, rollen & structuur, 2006).

In 2002 is de organisatiestructuur van de gemeente Zwolle door een reorganisatie gewijzigd. De huidige organisatiestructuur is gebaseerd op vijf inrichtingsprincipes. De hoofdstructuur van de gemeente is gebaseerd op (i) de logica van de burger, (ii) een scheiding tussen beleid en uitvoering, (iii) integraal management, (iv) intern opdrachtgever-/opdrachtnemerschap en (v) de organisatiewaarden zijn dé leidraad voor toekomstige organisatieontwikkeling. Deze organisatiewaarden zijn Flexibiliteit, Resultaatgerichtheid, Innovatie, Externe Oriëntatie en Samenwerking: ze worden ook wel de FRIES-waarden genoemd.

Om de organisatiedoelen te behalen en prestaties te kunnen leveren, investeert de gemeente in een drietal programma's: 'Samen maken we de stad,' 'De burger centraal' en 'Kostenbewuste en lenige organisatie' (Sociaal Jaarverslag 2008, 2009). 'Samen maken we de stad' is ontwikkeld vanuit de visie dat het beste resultaat geleverd kan worden als alle potentieel in de stad benut wordt. Hiervoor gaat de gemeente op zoek naar samenwerkingspartners in de stad. De gemeente wil verantwoordelijkheden delen met partners en soms ook aan partners in de stad overlaten (Ambities, Rollen & Structuur, 2006). 'De burger centraal' heeft betrekking op de betrouwbaarheid en professionaliteit die de gemeente in haar dienstverlening aan klanten laat zien. Het uitgangspunt is om meer te werken vanuit het perspectief van burgers. Ten slotte richt de 'Kostenbewuste en lenige organisatie' zich op het creëren van meer efficiëntie en effectiviteit binnen de organisatie en een meer flexibele en wendbare positie binnen een netwerk dat continu aan verandering onderhevig is.

De gemeentelijke organisatie bestaat uit acht eenheden (zie bijlage 1). De eenheden Ontwikkeling, Wijkzaken, Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Publiekszaken zijn extern georiënteerd met als belangrijkste partners en/of klanten, de burgers. De Concernstaf, het Expertisecentrum en Advies & Faciliteiten zijn ondersteunend aan de ambtelijke organisatie. Daarnaast is de Brandweer een aparte eenheid binnen de gemeente. De Concernstaf waaronder de afdeling Human Resource Management (HRM) valt, neemt in de organisatiestructuur een bijzondere positie in: ze staat los van de andere eenheden. De Concernstaf is geen onderdeel van het top- en lijnmanagement, maar beoogt "de directie van de gemeentelijke organisatie te ondersteunen bij haar taak (...) door het ontwikkelen van concernbrede visie en strategieën en

concernkaders.”⁵ De afdeling HRM ontwikkelt daarbinnen dus beleid en strategieën ten aanzien van personeel en organisatie.

De scheiding van beleid en uitvoering heeft ook ten aanzien van personeel en organisatie zijn weerslag gekend. De uitvoering van het HRM-beleid is namelijk ondergebracht bij de afdeling Personeelbeheer & Advies (PBA), zodat het strategische beleid niet ondergesneeuwd wordt door dagelijkse werkzaamheden. De afdeling PBA ondersteunt en adviseert leidinggevendenden bij het uitvoeren van het HRM-beleid. De verantwoordelijkheid van het personeelsmanagement ligt namelijk bij de top- en lijnmanagement (Doorewaard & De Nijs, 2004). De afdeling PBA bestaat uit verschillende onderdelen: advisering (de personeelsadviseurs en de arbeidsjuristen), werving en selectie, applicatiebeheer, ARBO, arbeidsvoorwaarden en er zijn twee loopbaanadviseurs werkzaam bij het Centrum voor Loopbaan en Ontwikkeling.

2.2 HRM-beleid

In 2002 is ook het HRM-programma van de gemeente Zwolle ontworpen dat erop gericht is 'het beste uit mensen te halen' en mensen te stimuleren hun competenties aan te wenden om organisatiedoelen te realiseren. Dit heeft geresulteerd in een drie-sporen-beleid: 'eigenaarschap en leiderschap,' 'binden en boeien' en 'reflecteren en leren.' Dit beleid draagt de vijf doelstellingen van het HRM-beleid.

1. "Medewerkers *kennen* hun bijdrage aan de organisatie, *kunnen* deze leveren en *willen* hierop aangesproken worden; (spoor 1)
2. Leidinggevendenden en medewerkers zijn in staat de afgesproken doelstellingen van het bestuur op een zo effectief en efficiënt mogelijke wijze na te streven en te realiseren; (spoor 1)
3. Leidinggevendenden worden ervaren als leiders, omdat zij betrokken en deskundig zijn in het motiveren, richting geven, faciliteren en aanspreken van mensen; (spoor 1)
4. Leidinggevendenden vinden medewerkers de sleutel tot succes en scheppen voorwaarden om de juiste mensen te werven en creëren een klimaat waarbinnen mensen het beste uit zichzelf halen; (spoor 2)
5. Medewerkers zijn zich bewust van hun invloed op de prestatie van de organisatie en reflecteren daarom met regelmaat op hun handelen, omdat zij ervaren dat dit leidt tot kwaliteitsverbetering en efficiency." (spoor 3) Sociaal Jaarverslag 2008, 2009: 4).

Binnen deze drie sporen zijn een aantal belangrijke instrumenten ondergebracht die inhoud moeten geven aan bovenstaande doelen. Een belangrijk instrument is bijvoorbeeld de *jaarplancyclus (JPC)*. Hierbij worden in drie gesprekken in het jaar duidelijke resultaatgerichte afspraken gemaakt met betrekking tot prestatie, ontwikkeling en opleiding en wederzijdse verwachtingen worden uitgesproken tussen leidinggevende en medewerker. Er wordt eerst een contract opgesteld waarin de doelen worden vastgelegd voor de rest van het jaar. Vervolgens wordt na zes maanden een voortgangsgesprek gehouden en aan het einde van het jaar vindt de beoordeling plaats. Over het

⁵ <http://www.zwolle.nl/cms/cms.nsf/A11ByUNID/E5E49A28AED7775E412573AE0033552F>

realiseren van doelen worden dus afspraken gemaakt op het niveau van de individuele medewerker waarover uiteindelijk verantwoordelijkheid wordt afgelegd.

Dit onderzoek past binnen het spoor 'binden en boeien.' Binnen dit spoor past namelijk de strategische personeelsplanning. Bij strategische personeelsplanning gaat het om het anticiperen van de organisatie op vergrijzing en ontgroening. Het doel van deze studie is te onderzoeken hoe de gemeente dat kan doen.

H3 | Theoretische verdieping

In deze theoretische verdieping komen de verschillende onderdelen van de onderzoeksvraag aan de orde. Ten eerste wordt dit onderzoek uitgevoerd in een organisatie, de gemeente Zwolle, dus spelen verschillen typen organisatieperspectieven een belangrijke rol. Paragraaf 3.1 gaat dan ook over het analyseren en typeren van organisaties. Vervolgens zal er in paragraaf 3.2 nader ingegaan worden op veranderende arbeidsrelaties en welke gevolgen dit heeft voor de manier waarop employability gedefinieerd kan worden. De definiëring van employability komt aan de orde in paragraaf 3.3. In paragraaf 3.4 wordt besproken welke factoren van invloed kunnen zijn op employability. Ten slotte zal in paragraaf 3.5 het onderzoeksmodel gepresenteerd worden dat zal dienen ter ondersteuning van het empirisch onderzoek. Dit model laat zien hoe de afzonderlijke factoren besproken in paragraaf 3.4 met elkaar samenhangen.

3.1 Typering van organisaties

Het onderzoeken van employability gebeurt in deze studie in een organisatie. Dit is ook de plaats waar interventies ten aanzien van de employability van werknemers plaatsvinden. Richtlijnen die op (supra)nationaal niveau ontwikkeld zijn, kunnen alleen effectief zijn als organisaties deze richtlijnen in beleid verwerken en succesvol implementeren. Voordat er nader kan worden ingegaan op employability is het daarom van belang organisaties te analyseren en te typeren. De manier waarop een organisatie getypeerd wordt, is van belang om te achterhalen hoe gedrag in een organisatie gestuurd wordt, hoe er met activiteiten en doelen in de organisatie wordt omgegaan, hoe mensen met elkaar omgaan en hoe deze gecombineerd worden. Dit is van invloed op hoe de employability van oudere werknemers verbeterd kan worden. De typering van de organisatie is voor dit onderzoek ook van invloed op de theorieën die gebruikt worden.

In de sociologie zette het onderzoek naar organisaties pas goed door na de vertaling van Weber's (1948 vert., 1979) en Michel's (1949 vert. zoals weergegeven in Scott 2003) analyses van bureaucratieën. Met name in de VS is daarna een onderzoekstraditie ontstaan over de structuur en het functioneren van organisaties in het algemeen. In deze onderzoekstraditie zijn er auteurs die voor een meer natuurlijke benadering van organisaties kiezen (onder andere Gastelaars, 2006). Andere wetenschappers, zoals Scott (2003) en Mintzberg (vert. 1992) gaan uit van een meer rationele visie op organisaties. In dit onderzoek wordt de indeling van Scott (2003) gehanteerd bij de typering van organisaties. Scott (2003) onderscheidt in navolging van Leavitt (1965) verschillende elementen die een organisatie karakteriseren: sociale structuren, sociale actoren, organisatiedoelen, technologie en omgeving. Geen van deze elementen kunnen los van elkaar gezien worden. "*Organizations are first and foremost, systems of elements each of which affects and is affected by the others*" (Scott, 2003: 24). Dit heeft invloed op hoe organisaties getypeerd worden. Met name de sociale structuren en sociale actoren zijn in dit onderzoek van belang. Sociale structuren verwijzen naar de gereguleerde relaties tussen de sociale actoren in een organisatie (Scott, 2003). Sociale actoren zijn de deelnemers in een organisatie die in ruil voor een beloning hun bijdrage leveren aan de organisatie. Vanuit het perspectief van de organisatie zijn er verschillende soorten deelnemers die verschillende belangen hebben, een verschillende bijdrage

leveren en verschillende claims leggen op de organisatie. Deze deelnemers zijn de stakeholders zoals werknemers, burgers, wetgevers of uitwisselingspartners.

Verschillende theoretici hebben zich gebogen over de vraag wat het gedrag van sociale actoren in organisaties stuurt. Is dat de sociale structuur of zijn dat de individuele relaties tussen sociale actoren? Deze twee uitersten zijn door Scott onderscheiden in twee perspectieven: een *rationeel perspectief* en een *natuurlijk perspectief*. In een rationeel systeem worden organisaties beschouwd als eenheden die worden opgezet om bepaalde specifieke doelen te bereiken en waarbij er sprake is van een relatief sterk geformaliseerde sociale structuur die het gedrag van sociale actoren stuurt. In een natuurlijk systeem worden organisaties beschouwd als eenheden waarin sociale actoren collectieve en individuele belangen hebben die ze in de organisatie willen behartigen en waarin het behouden en versterken van de organisatie een doel op zichzelf is. De individuele relaties tussen sociale actoren hebben in dit perspectief meer invloed op het gedrag in een organisatie dan formele structuren. Dit zijn ideaaltypische omschrijvingen. Recentere theorieën gaan uit van interactie-effecten tussen sociale actoren en sociale structuren (vergelijk Giddens, 1984). Organisaties bestaan in en door het handelen van sociale actoren. Het handelen van sociale actoren kan hier niet los gezien worden van de organisatie en de normen, betekenissen en machtsrelaties die binnen de organisatie tussen verschillende partijen gelden. Het individueel handelen van actoren beïnvloedt ook de organisatie. Doordat deze normen en waarden verspreid worden in tijd en ruimte worden zij een sociale structuur binnen de organisatie. Zonder mensen is er dus geen sociale structuur en ook geen organisatie.

De rationele en natuurlijke benadering van organisaties beschouwen daarnaast organisaties als gesloten eenheden. Dat zijn ze natuurlijk niet. Scott voegt daarom een derde benadering toe: de *open systeem benadering*. Een organisatie wordt in deze benadering beschouwd als een eenheid van onderling afhankelijke activiteiten die samenhangen met verschuivende samenwerkingsverbanden tussen sociale actoren. Deze zijn ingebed in een bredere, voor de organisatie vruchtbare omgeving. De nadruk ligt dus niet zozeer op formele en informele structuren, maar op onderling van elkaar afhankelijke activiteiten. Deze activiteiten moeten worden geproduceerd en gereproduceerd en steeds worden gemotiveerd om de organisatie te laten voortbestaan. Een organisatie is dus altijd onderdeel van een groter geheel van relaties.

Als we de gemeente Zwolle analyseren is deze te typeren als een sterk open en rationele organisatie. Dat de gemeente Zwolle een open organisatie is, blijkt uit de vele externe klanten en programma's als "Samen maken we de stad" waarbij de gemeente samenwerkingspartners zoekt in de stad bij het realiseren van projecten. De gemeente Zwolle heeft in één van haar kernwaarden dan ook opgenomen dat ze 'Extern Georiënteerd' is.

Dat de gemeente Zwolle rationeel is vormgegeven is deels het gevolg van het bureaucratische karakter dat inherent is aan veel overheidsinstellingen. Het gemeentelijk "apparaat" moet immers verantwoording afleggen aan de gemeenteraad. Dat wordt in Zwolle gedaan door werkprocessen zo transparant en controleerbaar mogelijk te houden door middel van procedures en regels voor bijvoorbeeld het verlenen van vergunningen, voor het bewerkstelligen van een integere houding bij medewerkers, voor het opstellen van beleidsnotities voor verschillende organen of voor de weg die notities afleggen van ambtenaar naar de gemeenteraad of het College van B & W. Het afleggen van verantwoording is in alle lagen van de organisatie terug te vinden. Er wordt eerst een contract opgesteld waarin de doelen worden vastgelegd voor de rest van het jaar. Vervolgens wordt na zes

maanden een voortgangsgesprek of –rapportage gehouden en aan het einde van het jaar vindt de beoordeling of verantwoording plaats. Dat gebeurt op het niveau van de individuele medewerker met behulp van de jaarplancyclus, maar ook op het niveau van de gemeenteraad (Sociaal Jaarverslag 2008, 2009). Centraal in deze opzet is dus het nastreven van doelen dat het gedrag van individuen stuurt. Dat zorgt ervoor dat deze organisatie een sterk rationeel karakter heeft.

3.2 Veranderende arbeidsrelaties

'Employability' is een relatief recent begrip in de organisatiepraktijk en -wetenschap. Het vindt sinds de jaren vijftig zijn weg in de wetenschappelijke literatuur (Versloot, Glaudé en Thijssen, 1998 zoals weergegeven in Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). In de loop der jaren is de definiëring van het begrip veranderd evenals de aannames die er aan ten grondslag liggen. Dit komt doordat de arbeidsrelaties de afgelopen decennia sterk zijn veranderd van *'lifetime employment'* naar *'lifetime employability.'* Deze zijn zo sterk veranderd dat we kunnen spreken van een verschuiving in paradigma ofwel 'a third order change' (Hall, 1993).

In het verleden was er in veel organisaties sprake van 'lifetime employment' ofwel het *'one-life-one-career imperative'* (Sarason, 1978). Werknemers hadden een baan voor de rest van hun leven en de werkgever 'zorgde voor je.' Er was sprake van een groot sociaal vangnet in de organisatie: door goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden werden werknemers aan de organisatie gebonden (Doorewaard & De Nijs, 2004). Lifetime employment werd gezien als een beloning voor de loyaliteit van werknemers (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Ontwikkeling was gericht op het goed vervullen van een bepaalde functie, of een andere functie in de organisatie. De mobiliteit in dit soort organisaties was hiërarchisch van aard. Mobiliteit betekende promotie: de weg naar de top van het bedrijf (Gaspersz & Ott, 1997; Doorewaard & De Nijs, 2004). Loopbanen waren strak gepland en hadden tot doel de stabiliteit in een organisatie te bevorderen (Doorewaard & De Nijs, 2004). Employability werd beschouwd als een middel om volledige werkgelegenheid in een land te creëren. Het doel was zoveel mogelijk mensen aan een baan te helpen teneinde de werkloosheidscijfers zo laag mogelijk te houden. Interventies vonden met name op overheidsniveau plaats. De veronderstelling bij deze conceptualisering van employability was dat als men eenmaal toegang had gekregen tot de arbeidsmarkt, dit ook betekende dat men de rest van zijn of haar leven verzekerd was van een baan (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008).

Vanaf de jaren tachtig veranderde het concept van employability, hoewel het principe van 'lifetime employment' onverminderd overeind bleef. Interventies ten aanzien van employability vonden nu plaats op organisatieniveau. Als gevolg van veranderingen in de wensen van de klant, nieuwe technologische ontwikkelingen, veranderingen in de concurrentiepositie, een globaliserende markt en demografische ontwikkelingen, moesten organisaties zich in toenemende mate flexibel gaan opstellen. Voor veel organisaties werden de principes van de *'flexible firm'* het leidende concept (Atkinson, 1984 zoals weergegeven door Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Dit zorgde er voor dat er meer dynamiek werd aangebracht tussen werknemers en hun functies. Door verschillende soorten werknemers in hun personeelsbestand op te nemen, probeerden organisaties in te spelen op veranderingen in de markt. Veel organisaties hadden zowel vaste werknemers, tijdelijke werknemers als ook freelancers in dienst. Zo konden organisaties snel hun personeelsbestand uitbreiden of beperken. Carrièreontwikkeling en competentieontwikkeling waren

vooral voorbehouden aan de vaste werknemers om zo hun employability, flexibiliteit en mobiliteit *binnen* de organisatie te verbeteren (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Dit was binnen de organisatie een vereiste om veranderingen in diensten en werkprocessen op te kunnen vangen.

Vanaf de vroege jaren negentig werd de visie van 'lifetime employment' achterhaald. De zekerheid van een baan voor de rest van het leven kon in een sterk aan verandering onderhevige organisatie niet meer gegarandeerd worden. Lifetime employment heeft daarom plaats gemaakt voor iets anders: 'lifetime employability' ofwel de zekerheid dat het huidige werk de kans op ander werk garandeert of vergroot (Gaspersz & Ott, 1997). Mobiliteit binnen een organisatie krijgt dan ook een andere betekenis. Dit betekent niet alleen promotie naar een hogere functie, maar zou ook horizontale mobiliteit of zelfs demotie, het teruggaan of teruggezet worden naar een lagere functie, kunnen betekenen (Horn & Karsten, 2003; Boom & Metselaar, 2001).

In toenemende mate wordt bij 'lifetime employability' benadrukt dat werknemers zélf verantwoordelijk zijn voor hun eigen loopbaan: de rol van de werknemer is veranderd van passief naar actief (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008; Gaspersz & Ott, 1997; Doorwaard & De Nijs, 2004). Gaspersz & Ott verwoordden dit als "Owning your own employability" (1997: 8). Hall & Mirvis (1995) sluiten hierbij aan met hun noties over carrières. De mogelijkheden om als individu zelf zijn of haar carrière te sturen zijn de afgelopen decennia enorm toegenomen (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Vanuit het perspectief van de werknemer heeft er daarom een duidelijke verschuiving plaatsgevonden van een organisatiegebonden carrière (*organizationally-based career*) zoals die tot in de jaren tachtig gebruikelijk was, naar een veranderlijke, op het individu gebaseerde, carrière (*protean self-based career*). In de protean career is het noodzakelijk dat het individu het vermogen ontwikkelt om te veranderen en te bewegen op de arbeidsmarkt (Hall & Mirvis, 1995). Deze verschuiving wordt ook wel aangegeven als een verandering van het carrièremanagement, een verantwoordelijkheid van de organisatie, naar carrièreplanning, een verantwoordelijkheid van het individu (Gutteridge & Otte, 1983 zoals weergegeven in Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008).

De toegenomen waardering van de protean career hangt samen met de veranderingen het zogenaamde psychologisch carrièrecontract. Een carrièrecontract is een geheel van wederkerige, vaak impliciete verwachtingen tussen de werknemer en de werkgever ten aanzien van carrièreontwikkeling en -management (Levinson, 1962; Schein, 1965). In de visie van lifetime employment ging het dan concreet om het uitwisselen van arbeidsuren tegen salaris, bevrediging van sociale behoeften en baanzekerheid in ruil voor werk en loyaliteit, boeiend werk in ruil voor een hoge productiviteit en kwaliteit en initiatief stonden ten dienste van organisatorische doeleinden (Levinson, 1962; Schein, 1965). Barnard (1940) en Simon (1976) betogen dat individuen bereid zijn hun bijdrage aan de organisatie te verlenen als hun activiteiten bijdragen aan hun persoonlijke beweegredenen. Dit carrièrecontract is vanuit het perspectief van de organisatie veranderd en laat nu meer ruimte voor mogelijke veranderingen bij de werknemer of de werkgever wat betreft hun verwachtingen en verantwoordelijkheden ten aanzien van de individuele keuzes in de carrière (Hall & Mirvis, 1995). Van werknemers wordt bijvoorbeeld onder andere verwacht dat zij in staat zijn en bereid zijn de ontwikkelingsmogelijkheden die de werkgever aanbiedt te benutten en verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen carrière (Gaspersz & Ott, 1997). Het initiatief van het individu vormt daarom de basis van het moderne psychologisch contract (Van der Heijden, 2005 zoals weergegeven in Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008).

De visie van lifetime employability vormt voor oudere werknemers wellicht een extra uitdaging (Hall & Mirvis, 1995). Oudere werknemers hebben namelijk hun hele werkzame leven een identiteit ontwikkeld en vaardigheden verworven die pasten binnen het *one-life-one-career imperative*. Arbeidsrelaties zijn tegenwoordig sterk veranderd en in een tijd waarin de carrière op het individu gericht is, worden vaardigheden met een ander doel verworven. Dit vormt daarom voor oudere werknemers een extra uitdaging.

3.3 Employability definiëren

Wat kunnen we verstaan onder duurzame inzetbaarheid of lifetime employability? Duurzame inzetbaarheid ofwel employability is geen begrip dat zich in één definitie laat vangen. Employability wordt, zoals gezegd, de laatste decennia beschouwd als een verantwoordelijkheid van het individu. Deze aanname is dan ook in veel definities terug te vinden. In de meeste definities gaat employability om de mate waarin een werknemer in staat is (in lichamelijk en psychisch opzicht) "*diverse werkzaamheden en functies adequaat te vervullen*" (De Vries, Gründemann, Van Vuuren en Willemsen, 2000: 291). Van belang daarbij is de aanwezigheid van een breed scala aan competenties en vaardigheden en de bereidheid deze aan te wenden. Ook de bereidheid tot mobiliteit is hierin meegenomen (De Vries, Gründemann, Van Vuuren en Willemsen, 2000; Gaspersz en Ott 1997; Gründemann & De Vries, 2002). Andere definities gaan meer in op de mate waarin de huidige competenties van het individu aansluiten bij de eisen van de arbeidsmarkt (Nielsen, 1999) en de kennis die een individu van de arbeidsmarkt heeft (De Vries, Gründemann, Van Vuuren en Willemsen, 2000; Gaspersz en Ott, 1996, 1997; Gründemann & De Vries, 2002). Employability is dus meer dan het uitvoeren van werkzaamheden op een bepaalde plaats in de organisatie. Ook mobiliteit, lerend vermogen en ontwikkeling zijn van belang. Het gaat om zowel *de bereidheid*, het *in staat zijn* om werkzaamheden uit te voeren als de *kennis* over de interne en externe arbeidsmarkt. Het gaat dus om *kunnen, willen en kennen*.

Wat opvalt in deze definities van employability is dat deze vooral de verantwoordelijkheid van het individu benadrukken. Ze zijn puur vanuit het belang van de organisatie geformuleerd. Er is nauwelijks oog voor de belangen van de individuele werknemer. De werknemer heeft alleen verplichtingen. Immers, om zeker te blijven van een baan zijn werknemers genoodzaakt hun houding ten opzichte van hun eigen loopbaan te veranderen (Gaspersz & Ott, 1997). Daarom *moeten* werknemers continu streven naar het behoud en vergroten van het vermogen werk te verkrijgen.

De werknemer heeft dus veel verplichtingen te investeren in zichzelf om zichzelf aantrekkelijk te houden voor de arbeidsmarkt. De organisatie heeft echter ook verplichtingen. De organisatie heeft de verplichting om de voorwaarden te scheppen en de faciliteiten te bieden waarin werknemers hun employability kunnen verbeteren (Gaspersz & Ott, 1997; Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008; Leisink & Thijssen, 2006). Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door de werknemer inzicht te bieden in de interne arbeidsmarkt, competentieprofielen te ontwikkelen of door trainingsinstrumenten te ontwikkelen voor toekomstige banen in de huidige of een andere organisatie. Daarnaast is het van belang dat als organisaties employability van werknemers op de lange termijn willen bewerkstelligen, zij ook aandacht moeten schenken aan persoonlijke factoren die bijdragen aan employability. Te denken valt hier aan factoren als de gezondheid, de levensfase, de thuissituatie, de combinatie van arbeid en zorg en de persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden

van de werknemer. Het gaat niet alleen over het terugdringen van gezondheidsrisico's maar vooral om het welzijn van de medewerker (De Vries, Gründemann, Van Vuuren en Willemsen 2000; De Feyter, Smulders & De Vroome 2001; Gründemann & De Vries, 2002). Hoewel deze verplichting van organisaties door de meeste auteurs wel erkend wordt, ligt het initiatief en de verantwoordelijkheid van employability in de meeste definities nog steeds bij het individu.

Werkgevers hebben belang bij competente, gemotiveerde werknemers: de werknemers bepalen het succes van de organisatie (Ilmarinen & Rantanen, 1999; Doorewaard & De Nijs, 2004). Als een werkgever zijn organisatie wil ontwikkelen, kan dit dus alleen als de medewerkers ontwikkeld worden. Employability kan vanuit deze visie daarom niet sec worden opgevat als een verantwoordelijkheid van het individu. Zowel de werknemer als de werkgever hebben invloed op de employability en beiden hebben belang bij het verbeteren ervan. Werkgevers zouden daarom niet alleen de mogelijkheden moeten creëren om de employability van werknemers te verbeteren, maar ook moeten aanmoedigen dat werknemers bereid en in staat zijn van deze mogelijkheden gebruik te maken. Daarom zou ik graag in de definitie willen meenemen dat *employability* een *verantwoordelijkheid* is van zowel de individuele werknemer als de organisatie. Zowel de organisatie als de werknemer kunnen invloed uitoefenen op de employability. Deze wederkerigheid wil ik graag meenemen in mijn definitie van employability.

3.4 Determinanten van employability

In de vorige paragraaf is employability gedefinieerd als een begrip dat zowel kunnen, willen als kennen verondersteld. In deze paragraaf wordt hier nader op ingegaan. Wat beïnvloedt employability? Welke factoren spelen daarbij een rol? Omdat employability gedefinieerd is als een verantwoordelijkheid van het individu en de organisatie, zijn er zowel individuele factoren als organisatiegebonden factoren te onderscheiden die de employability van werknemers beïnvloeden. Deze factoren zijn echter niet onafhankelijk van elkaar te zien: ze beïnvloeden elkaar ook. Hoe deze factoren onderling samenhangen en elkaar beïnvloeden wordt besproken in paragraaf 3.5.

Onder de individuele factoren die employability beïnvloeden vallen de gezondheid, de ontwikkeling van competenties, de motivatie, het welzijn evenals de levensfase waarin een individu zich bevindt. Onder de organisatiegebonden factoren vallen de manier waarop een organisatie de verschillende aspecten van 'kwaliteit van arbeid' opvat en hoe deze beoordeeld zouden moeten worden (Beukema, Coenen en Valkenburg, 1996) evenals de visie die HRM in een organisatie heeft op employability.

3.4.1 Individuele factoren

Gezondheid

Gezondheid kan van invloed zijn op de employability omdat als iemand fysiek of mentaal iets mankeert, dit gevolgen kan hebben voor het vermogen om de huidige of toekomstige werkzaamheden uit te voeren. Eventuele gezondheidsklachten hoeven er echter niet per definitie toe te leiden dat een individu zijn of haar functie niet meer kan uitvoeren (Nauta, De Vroome, Cox, Korver & Kraan, 2005).

Voor oudere werknemers kan gezondheid een belangrijk element van employability zijn omdat bepaalde fysieke en mentale vermogens veranderen met het klimmen van de jaren. Er zijn

bepaalde vermogens die toenemen met het stijgen van de leeftijd, zoals inzicht, stabiliteit, kennis, ervaring en sociale en taalkundige vaardigheden (Cremer, 1993 zoals weergegeven in Nauta, De Vroome, Cox, Korver & Kraan, 2005; Van der Molen, 2002; Gründemann & De Vries, 2002). Andere vermogens nemen af door het *primaire verouderingsproces*, zoals de spierkracht (vanwege de afname van de spiermassa), de oog-handcoördinatie, het uithoudingsvermogen, het herstelvermogen, het gezichtsvermogen en het gehoor (De Zwart, Frings-Dresen & Van Dijk, 1995; Mossink, Gründemann & Vaas, 1998; Nauta, De Bruin & Cremer, 2004; Stoffelsen & Diehl, 2007). Voor werknemers die fysiek veeleisend werk verrichten, kan dit betekenen dat met het stijgen van de leeftijd de eisen van het werk hoger worden dan het fysieke werkvermogen. Zij hebben dan onvoldoende reserves om te kunnen herstellen voor de volgende werkdag (De Zwart, Frings-Dresen & Van Dijk, 1995).

Ook bepaalde cognitieve functies nemen – relatief gezien – af door het ouder worden. Dit geldt echter lang niet voor alle cognitieve functies (Jelicic & Houx, 2001; Van der Molen, 2002). De hersenen veranderen als gevolg van het ouder worden. Het hersengewicht neemt iedere tien jaar met twee procent af en ouder worden gaat gepaard met een afname van het volume van de grijze stof (Raz, 2000). Ook de neuronen, die zorgen voor prikkeloverdracht in de hersenen, krimpen. Daarnaast neemt het aantal dendrietten (de takken aan het einde van de axonen) en synapsen (de verbinding tussen de neuronen) af. De dichtheid en de kwaliteit van het weefsel neemt dus af, waardoor prikkels op het niveau van de neuronen minder snel geleid worden (Jelicic & Houx 2001; Mossink, Gründemann & Vaas, 1998). De hersenconnectiviteit neemt daardoor af (Cremer, 1993 zoals weergegeven in Nauta, De Vroome, Cox, Korver & Kraan, 2005; Esiri, 1994). Dit betekent dat er sprake is van een vertraagde snelheid van informatieverwerking bij ouderen. Doordat prikkels minder snel geleid worden, kan er minder informatie verwerkt worden in de tijd die beschikbaar is én door de vertraging bestaat de kans dat bepaalde informatie al verloren is gegaan tijdens het denkproces (Salthouse, 1991). Door deze veranderingen is te voorspellen dat cognitieve functies met het stijgen van de leeftijd achter uit gaan (Raz, 2000).

Welke cognitieve functies nu geraakt worden door deze vertraging wordt uit de vele cognitieve en neuropsychologische onderzoeken niet duidelijk. Onderzoeken (Craik & Anderson, 1999; Craik & Jacoby, 1996; Moscovitch & Winocur, 1995) die tot de conclusie komen dat met name taken die een beroep doen op het maken van nieuwe hersenconnectiviteit, zoals vrije-reproductie taken en gecontroleerde cognitieve processen, meer invloed hiervan ondervinden dan taken waarbij dit niet het geval is, zoals herkenningstaken en automatische processen, zijn niet onomstreden. De kritiek op deze onderzoeken heeft vooral betrekking op het feit dat de meeste studies cross-sectioneel van aard zijn. Doorgaans laten cross-sectionele studies eerder verval zien in intellectueel functioneren dan longitudinale analyses (Van der Molen, 2002; Raz, 2000; Salthouse, 2000).

Mensen groeien en vervallen dus gedurende hun leven (Van der Molen, 2002). Er kan dan ook niet zomaar gesteld worden dat oudere werknemers minder *in staat* zouden zijn hun werkzaamheden uit te voeren en daarom verminderd inzetbaar zouden zijn.

Ontwikkeling van competenties

Bij het aspect “kunnen” zijn competenties en het ontwikkelen daarvan cruciaal voor de employability van een werknemer. Deze zorgen ervoor dat een individu *in staat is* zijn werkzaamheden in zijn huidige functie uit te voeren. Ontwikkeling van de competenties is van

belang om in de toekomst de huidige of toekomstige functie te kunnen blijven uitvoeren. Competenties omvatten kennis, vaardigheden en eigenschappen (Brown, Hesketh & Williams, 2003). Bij oudere werknemers bestaat de kans dat kennis en vaardigheden na verloop van tijd niet meer aansluiten bij het werk in de organisatie. Dit wordt ook wel het *secundaire verouderingsproces* genoemd. Doordat veel organisaties jarenlang hun werknemers geschoold hebben met het doel zich te specialiseren in hun functie, ontwikkelen werknemers zich eenzijdig en verwerven op deze manier onvoldoende gevarieerde kennis en vaardigheden (Nauta, De Vroome, Cox, Korver & Kraan, 2005). Dit kan zogenaamde *ervaringsconcentratie* in de hand werken (Thijssen, 1996). Dit is een proces waarbij specifieke kennis wordt verworven op een steeds smaller wordend gebied. Volgens Leisink en Thijssen (2006) kan ervaringsconcentratie zich op drie terreinen manifesteren. Ten eerste kan er bij ouderen sprake zijn van *scholingsconcentratie*, dat wil zeggen dat als oudere werknemers leren dit beperkt blijft tot informeel, al doende leren of tot niet-intentionele leerprocessen. Als men leert betreft het leren op bekend terrein. Een beperkt opleidingsverleden zal eerder leiden tot beperkte formele leervaardigheden op latere leeftijd en het ontwijken van opleidingsmogelijkheden. Ten tweede bestaat de kans op *functieconcentratie*. Dit betreft dan de taken en de geringe aanpassingen hierin. Formele functiewisselingen komen dan zelden voor en men vermijdt mobiliteit. Ten derde kan er sprake zijn van *netwerkconcentratie*: het gaat er dan om dat het netwerk van een oudere werknemer verstart of krimpt. Het netwerk functioneert dan als een bescherming en vernieuwingen hierin zijn uitzonderlijk. Als ervaringsconcentratie zich voordoet, is het evident dat met het ouder worden de inzetbaarheid voor de huidige functie weliswaar toeneemt, maar dat dit de *duurzame inzetbaarheid of employability* – met het oog op andere functies – niet ten goede komt (Nauta, De Vroome, Cox, Korver & Kraan, 2005; Thijssen, 1996). Nauta, De Bruin & Cremer (2004) verwijzen ook naar de vooroordelen die werkgevers zouden hebben over de bereidheid van ouderen een opleiding te volgen. Op het moment dat werkgevers deze vooroordelen hebben, bieden zij ouderen geen opleiding aan en zo ontstaat een bevestiging van het beeld dat ouderen minder in staat zijn bepaalde werkzaamheden uit te voeren. Het gaat dan eigenlijk om ‘achterstallig onderhoud’: er is te lang niet geïnvesteerd in het ontwikkelen van een *breed scala* aan competenties en vaardigheden, er is alleen aandacht geweest voor specifieke kennisontwikkeling. Het niet inzetbaar meer zijn van oudere werknemers door *ervaringsconcentratie* wordt echter door werkgevers vaak betiteld als ‘vastroesten.’ De ‘schuld’ voor het niet meer blijvend inzetbaar zijn wordt bij de werknemer gelegd: zijn kennis en vaardigheden sluiten volgens de werkgever niet (meer) aan bij de eisen van het werk (Stoffelsen & Diehl, 1997) en hij is zelf verantwoordelijk zichzelf blijvend inzetbaar te houden. Dit is een voorbeeld van ‘*blaming the victim*’: de schuld wordt in de schoenen geschoven van de werknemer, terwijl de werkgever lange tijd niets gedaan heeft om de employability van de werknemer te verbeteren (Brown, Hesketh & Williams, 2003).

Motivatie

De motivatie van een werknemer verwijst naar de bereidheid van mensen om hun competenties aan te wenden en zich verder te ontwikkelen evenals hun normen en waarden omtrent hun ontwikkeling. Motivatie is een construct. Het is niet direct waar te nemen en daarom wordt het begrip geoperationaliseerd in empirische begrippen die daarvan afgeleid zijn. In de twintigste eeuw hebben veel wetenschappers onderzoek gedaan naar motivatietheorieën als ‘middle-range theories’

in organisatiegedrag. Een 'middle-range theory' is een verklaring voor algemene kenmerken van een specifiek sociaal verschijnsel. Het ligt in het midden van een continuüm van zeer algemene theorieën ten aanzien van organisaties tot empirisch onderzoek in een specifieke organisatie die het gedrag van afzonderlijke individuen onderzoekt. Motivatietheorieën liggen dus ergens daar tussen in. Uit empirisch onderzoek naar individuen vindt theorievorming plaats voor mensen in het algemeen ten aanzien van motivatie (Pinder & Moore, 1980). Er bestaan verschillende definities en theorieën ten aanzien van motivatie omdat er veel verschillende oriëntaties bestaan ten aanzien van de eigenschappen van mensen in organisaties en wat wetenschappers over de mens in organisaties te weten kunnen komen (Pinder, 1984). Pinder (1984: 8) definieert arbeidsmotivatie als "*energetische krachten die zowel binnen als buiten het individu ontstaan, die werkgerelateerd gedrag initiëren en die de vorm, richting, intensiteit en duur van het werk bepalen.*" Onder 'energetische krachten' worden hier behoeften, instincten en externe factoren verstaan.

Er is een aantal theorieën dat voortbouwt op Maslow's behoeftetheorie (1981), zoals Mc Gregor (1960) en Herzberg (1993). Herzberg (1993) maakt een onderscheid in individuele factoren en organisatiegebonden factoren en is daarom nuttig voor dit onderzoek. Zijn theorie gaat ervan uit dat de factoren die leiden tot een bevrediging van een behoefte (de *satisfiers of motivators*) niet dezelfde zijn als de factoren die tot ontevredenheid leiden (de *dissatisfiers of hygiene factors*). Beide factoren komen wel tegemoet aan de behoeften van werknemers. Bij motivators gaat het om individuele factoren zoals erkenning, werkinhoud, verantwoordelijkheid, groei en ontwikkeling. Deze factoren dragen bij aan de bevrediging van behoeften. Echter, het uitblijven hiervan veroorzaakt niet per definitie ontevredenheid. Een individu verkeert dan in een neutrale positie. Bij hygiene factors gaat het om organisatiegebonden factoren zoals leidinggeven, interpersoonlijke relaties, fysieke werkomstandigheden, salaris, werksfeer en baanzekerheid. Als er aan deze factoren is voldaan is er geen sprake van motivatie, maar verkeert men hoogstens in een neutrale positie. Bij het ontbreken van deze factoren ontstaat wel ontevredenheid. Herzberg betoogt dat organisaties niet alleen *dissatisfaction* zouden moeten vermijden, maar ze zouden ook *satisfaction* moeten stimuleren. Ze moeten zich dus ook richten op de belangen van het individu. Mensen zijn namelijk te allen tijde op zoek naar zelfverwezenlijking (zie Maslow, 1981). In zijn argumentatie bouwt Herzberg daarom voort op Maslow's behoeftetheorie. De motivators zijn factoren die zich in de bovenste lagen van de piramide bevinden: waardering, kennis en zelfverwezenlijking. De hygiënefactoren zijn slechts factoren die zich in de onderste lagen van de piramide bevinden en waaraan moet worden voldaan om ontevredenheid te vermijden. De arbeidsomstandigheden alleen kunnen mensen daarom geen voldoening geven: dit zal moeten liggen in de uitvoering van het werk.

Motivatietheorieën die behoeften als uitgangspunt nemen, verklaren niet waarom bepaalde handelingen worden gekozen in bepaalde situaties om een bepaald resultaat te krijgen (Thierry, 1996). Er is in deze theorieën ook geen aandacht voor individuele verschillen. Toch is de theorie van Herzberg (1993) nuttig omdat deze een brug probeert te slaan tussen individuele factoren – die ingaan op de arbeidsinhoud – en organisatiegebonden factoren – die ingaan op de arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. Zo worden de verschillende aspecten van kwaliteit van arbeid gerelateerd aan arbeidsmotivatie.

Welzijn

Daarnaast is het welzijn van de werknemer van belang. Het welzijn van de werknemer verwijst zoals gezegd onder andere naar het gemak waarmee arbeid en zorg gecombineerd kunnen worden (De Vries, Gründemann, Van Vuuren en Willemsen 2000; De Feyter, Smulders & De Vroome 2001). In dit onderzoek spitst het welzijn van de werknemer zich toe op de combinatie van arbeid, zorg en privéleven.

Ongeveer synchroon aan de verschuiving van 'lifetime employment' naar 'lifetime employability' heeft binnen het vertoog omtrent arbeid en zorg ook een verschuiving plaatsgevonden. Deze verschuiving is net als de verschuiving naar 'lifetime employability' niet slechts een verschuiving in de instrumenten van beleid, maar er is sprake geweest van een verschuiving in de assumpties die ten grondslag liggen aan dat beleid. Deze assumpties zijn zo ingrijpend veranderd dat men kan spreken van een verschuiving in paradigma (Knijn & Smit, 2008).

Het paradigma omtrent de combinatie van arbeid en zorg in Nederland was tot ver in de jaren zeventig van de twintigste eeuw gebaseerd op het '*breadwinnermodel*:' het kostwinnersmodel (Lewis, Knijn, Martin & Ostner, 2008; Liefbroer & Dykstra, 2000). Het beleid, maar ook de waarden, attitudes en gedrag van veel mensen waren er op gericht dat de man buitenshuis werkte en het geld verdiende en dat de vrouw binnenshuis de zorg voor het huishouden en de kinderen op zich nam. Dit gezinstype kwam vooral voor in de jaren vijftig en zestig. Onder invloed van de economische crisis begin jaren zeventig en de tweede feministische golf, kwam het steeds vaker voor dat vrouwen werkten. Zo ontstond het '*one-and-a-half-earner model*' ofwel het anderhalfverdienersmodel (Lewis et al., 2008).

Hoewel het steeds vaker voorkwam dat vrouwen in de jaren zeventig en tachtig werkten, was dit niet overall een algemeen geaccepteerde manier waarop men het leven inrichtte. Buchmann (1989, zoals weergegeven in Liefbroer & Dykstra, 2000) verwijst hierbij naar het bestaan van *culturele scripts*. Dit zijn verwachtingspatronen ten aanzien van aspecten van de levensloop, de wijze waarop die dienen te gebeuren en in welke volgorde. Onder deze verwachtingspatronen vielen bijvoorbeeld de verwachting dat men eerst trouwde voor men ging samenwonen en dat men daarna pas kinderen kreeg en dat vrouwen stopten met werken zodra er kinderen op komst waren. Deze scripts, zo betogen Liefbroer en Dykstra (2000), kunnen de levensloop van mensen sterk beïnvloeden. Als individuen niet handelen volgens deze algemene verwachtingspatronen, kunnen zij een *sociale sanctie* verwachten. Men zal zich dan conformeren aan de norm ténzij afwijkend gedrag een hogere beloningswaarde zal hebben. Tegelijkertijd bieden culturele scripts ook houvast en voorspelbaarheid en kan men zo het eigen gedrag afmeten aan dat van anderen.

Toch kreeg het anderhalfverdienersmodel vaste voet aan de grond in Nederland. Een mogelijke oorzaak hiervoor kan liggen in het proces van *individualisering* dat zich vanaf de tweede helft van de twintigste eeuw heeft voltrokken. Dit betekende dat mensen steeds meer zelf verantwoordelijkheid zijn gaan dragen voor hun keuzes in de levensloop en daar zelf beslissingen in zijn gaan nemen (Van den Akker, Cuijvers & De Hoog 1992 zoals weergegeven in Liefbroer & Dykstra, 2000). Arbeidsmarktparticipatie en keuzes in de loopbaan horen hier ook bij. Hierdoor hebben de verwachtingspatronen hun bindende en normatieve karakter deels verloren. Eind jaren tachtig werd het steeds meer geaccepteerd in Nederland dat vrouwen werkten en vanaf die periode ontstonden de eerste formele kinderopvangvoorzieningen die door de overheid werden gesubsidieerd. Echter, doordat vrouwen als ze werkten weinig uren werkten, bleef informele zorg

door ouders de belangrijkste vorm van kinderopvang (Lewis, et al., 2008). Het anderhalfverdienersmodel werd typerend voor de Nederlandse situatie. Nergens in Europa is het aandeel werkende vrouwen vanaf 1984 zo sterk gestegen als in Nederland (OECD, 2006: tabel bij hoofdstuk 2), waarschijnlijk ook doordat er zoveel vrouwen parttime werken (Lewis, et al., 2008). Onder meer doordat het recht op parttime werken in 2001 bij wet is vastgelegd, komt parttime werken in Nederland op grote schaal voor. Dat is niet de enige reden waarom parttime werken voor vrouwen zo populair is: het past ook bij de waarden, attitudes en zorgidealen van Nederlandse ouders, zo blijkt uit onderzoek van het SCP (2008). De meeste moeders vinden het een ideale situatie als de kinderen door de eigen ouders worden verzorgd. Daarnaast vindt eenderde van de vrouwen en meer dan helft van de mannen dat vrouwen beter in staat zijn de zorg voor kleine kinderen op zich te nemen dan mannen. Deze overtuiging neemt de laatste jaren iets toe. Parttime werken wordt gezien als ideale manier om zowel op de arbeidsmarkt actief te zijn als de zorg voor de kinderen in eigen handen te houden (Sociaal Cultureel Planbureau, 2008).

Sinds het begin van de eenentwintigste eeuw wordt het parttime werken van vrouwen steeds meer ingebed in de gelijkheid tussen mannen en vrouwen (Lewis et al, 2008). Vanaf 2001 promoot de overheid daarom het 'combinatiescenario' waarbij mannen en vrouwen beiden in zowel arbeid als zorg participeerden. Zo probeert men het parttime werken van vrouwen uit te breiden. Het is de bedoeling dat meer vrouwen gaan werken en als ze werken ze meer uren per week gaan werken. Steeds meer wordt niet alleen vanuit het perspectief van emancipatie de arbeidsparticipatie van vrouwen gepromoot, ook de sociaal-economische agenda van de overheid speelt hierin een rol (Emancipatiemonitor, 2008). Vrouwen zijn nodig om de effecten van vergrijzing op te vangen: ze zijn een doelgroep in het activeringsbeleid (Gilbert, 2004; Pierson, 1996).

In het nieuwste beleid van de overheid is er een verschuiving op te merken van het anderhalfverdienersmodel naar een zogenaamd '*adult worker model*' (Lewis et al., 2008). Mensen worden in toenemende mate gezien als individuen en niet meer als onderdeel van een gezin. Beleid ten aanzien van de combinatie van arbeid en zorg wordt daarom niet meer gezien als een vraagstuk waarin solidariteit, wederkerigheid en interdependentie centraal staat, maar het wordt gezien als een werkgelegenheidsvraagstuk. Het wordt dus ingegeven door een sociaal-economische agenda (Lewis et al., 2008). Dit past in het bredere paradigma van de *enabling state* waarin sociaal beleid in toenemende mate gericht is op arbeidsparticipatie. Het belangrijkste instrument dat het '*adult worker model*' weerspiegelt in Nederland is de levenslooptegeving. Werknemers kunnen met deze regeling sparen voor periodes in hun leven dat ze de arbeidsmarkt tijdelijk kunnen verlaten, om hun competenties te ontwikkelen of zorgtaken te volbrengen of voor een *sabbatical year*. Als werknemers dit verlof niet opnemen kunnen de spaartegoeden gebruikt worden voor vervroegd pensioen. In deze regeling is een deel van de verantwoordelijkheid van de staat verschoven naar het individu. Het hebben van zorgtaken of het employable blijven om werkloosheid te voorkomen kunnen daarmee beschouwd worden als een *new social risks* (zie Bonoli, 2005). Deze regeling kan echter verschillend uitwerken voor verschillende groepen. Vrouwen zullen hun levenslooptegoeden eerder inzetten voor zorgtaken dan mannen en lagerbetaalden zullen minder kunnen sparen dan hogerbetaalden (Lewis et al, 2008).

Net als de verschuiving van '*lifetime employment*' naar '*lifetime employability*' zou ook de verschuiving naar het anderhalfverdienersmodel een extra uitdaging voor oudere werknemers

kunnen hebben gevormd. Ze zijn veelal opgevoed door hun ouders op basis van het kostwinnersmodel. Toen zij de arbeidsmarkt betraden in de jaren zeventig en tachtig, als ze dat al deden, hingen aan dit paradigma bepaalde verwachtingspatronen vast. Tijdens hun levensloop heeft dit langzaam plaatsgemaakt voor een ander model waaraan andere verwachtingspatronen zijn gerelateerd. Mensen kunnen daarom in hun levensloop andere keuzes gemaakt hebben, dan dat ze wellicht nu zouden doen.

Levensfase

Ten slotte kan de levensfase waarin een werknemer verkeert van invloed zijn op de employability. Om de employability van medewerkers op peil te houden is het van belang rekening te houden met de veranderingen in inzetbaarheid die optreden gedurende iemands werkzame leven. Daarbij zou rekening gehouden moeten worden met alle levensfasen. Zoals aangegeven zijn er namelijk competenties die toenemen en afnemen gedurende het leven van mensen. Onderzoek naar de invloed van levensfasen en levensloop op het gedrag van werknemers in een organisatie wordt geregeld over één kam geschoren met de invloed van werknemers uit verschillende *generaties*. (Bontekoning, 2008; Van Werkum & Van de Breevaart, 2008). Een generatie is echter niet hetzelfde als een levensfase. Een generatie is een bepaald geboortecohort waarmee periode-effecten, dus verschillen in historische verankering beter zichtbaar worden (Thomése, 2001). Generaties spelen dus in zoverre een rol dat zij de levensfasen van dit moment in een tijdsperiode kunnen plaatsen. Een generatie doorloopt dus alle levensfasen. Toch is het onderzoek naar generaties nuttig omdat de vijftiger anno 2009 anders in het leven staat dan de vijftiger een halve eeuw geleden. Historische verankering is dus weldegelijk van belang. Levenslopen zijn immers aan verandering onderhevig: ze zijn in toenemende mate minder voorspelbaar dan voorheen. Hoewel veel mensen nog steeds de gestandaardiseerde levensloop volgen, neemt het aantal dat hiervan afwijkt ook toe (Liefbroer & Dykstra, 2000).

3.4.2 Organisatiegebonden factoren

Onder de organisatiegebonden factoren vallen de manier waarop een organisatie de verschillende aspecten van "kwaliteit van arbeid" opvat en hoe deze beoordeeld zouden moeten worden (Beukema, Coenen en Valkenburg, 1996) evenals de visie die HRM in een organisatie heeft op employability.

"Kwaliteit van arbeid" omvat de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidstijden, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden (Beukema, Coenen en Valkenburg, 1996). Bij de arbeidsinhoud gaat het om taakvariatie, de mate van autonomie, de competenties, de samenwerking en de aard van het product dat in een organisatie geleverd wordt. De arbeidsomstandigheden verwijzen naar de belasting van het werk en veiligheid en gezondheid van het werk. De arbeidstijden verwijzen naar een flexibiliseringstendens die zich de afgelopen jaren heeft voorgedaan. Steeds meer werknemers krijgen te maken met flexibele arbeidstijden. De arbeidsverhoudingen omvatten de stijl van leidinggeven in een organisatie, hoe er overlegd wordt in een organisatie en welk belang de organisatie hecht aan medezeggenschapsorganen. Ten slotte verwijzen de arbeidsvoorwaarden naar het salaris dat werknemers ontvangen en de baanzekerheid die zij hebben. Bij de beoordeling van deze aspecten is enerzijds de betekenisgeving van de werknemer en anderzijds zijn de kenmerken van de arbeidssituatie van belang. Het gaat om de

juiste verhouding tussen het individu en zijn arbeidssituatie (Beukema, Coenen en Valkenburg, 1996).

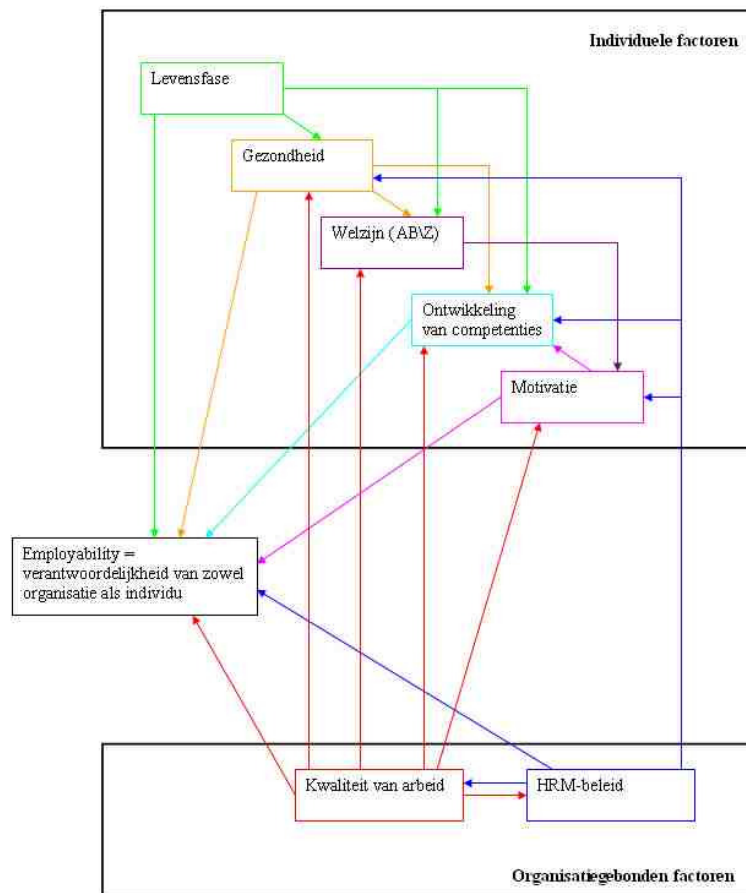
Ook de visie die HRM in een organisatie heeft, heeft invloed op de employability van (oudere) medewerkers. In het verleden zetten organisaties nog al eens in op ouderenbeleid dat gericht was op vertrek. Het ging dan om een *verversingsstrategie*, het verversen van het personeelsbestand door ouderen vervroegd te laten uittreden, of een *blokkeringsstrategie* waarbij er sprake was van restricties en selectieve toepassingen van regelingen zoals minder werken voor oudere werknemers (Leisink & Thijssen, 2006). De laatste strategie was gericht op het verbeteren van de inzetbaarheid van oudere medewerkers. De Korte (2006) ziet niets in wat hij noemt "ontziebeleid" en betoogt dat dit aanzet tot inactiviteit van ouderen. Effectiever zou zijn als organisaties inhoudelijke beleidsmaatregelen nemen om de blijvende inzetbaarheid van ouderen te verbeteren. Dit zou kunnen gebeuren door een *verzorgingsstrategie* waarbij de oudere werknemer een aangepaste arbeidssituatie krijgt aangeboden die past bij zijn inzetbaarheid, of door een *ontwikkelingsstrategie*. Deze laatste strategie is gericht op het verbeteren van de inzetbaarheid van ouderen door het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden voor ouderen en de voorwaarden hiervoor te creëren. Te denken valt dan aan het bespreken van employability in functioneringsgesprekken (Leisink & Thijssen, 2006). Deze 'activerende benadering van HRM' (De Korte, 2006) ten aanzien van employability geldt niet alleen voor ouderen. Steeds meer organisaties willen levensfasebewust personeelsbeleid ontwikkelen om medewerkers hoog *employable* te houden in alle levensfasen (Van Werkum & Van de Breevaart, 2008). Het "oude" ouderenbeleid is verruimd. Voor alle levensfasen hanteren organisaties ontwikkelingsgerichte maatregelen die succesvoller zijn als er op jongere leeftijd mee gestart wordt (Leisink & Thijssen, 2006). Dit beleid zou dan geïntegreerd moeten worden in de bestaande HRM-instrumenten.

Hoe kunnen HR-afdelingen dit realiseren? Wil een organisatie mensen ontwikkelen en daarbij rekening houden met verschillende levensfasen dan is de organisatie genoodzaakt te differentiëren tussen werknemers. Dat gebeurt niet alleen tussen groepen, maar ook binnen groepen omdat juist binnen groepen verschillen bestaan (Van de Velde, 2008). Alleen dan kan er maatwerk geleverd worden (Leisink & Thijssen, 2006; Pols & Beukema, 2006). Dit is geen opvallende ontwikkeling. Door een toegenomen individualisering worden mensen mondiger, mensen willen dus in toenemende mate naar eigen inzicht en voorkeur zaken regelen. Daardoor is er sprake van meer individuele afwegingen. Collectieve regelingen zijn daarom niet meer adequaat (Leisink & Thijssen, 2006). Organisaties moeten daarom in toenemende mate op zoek naar maatwerk bijvoorbeeld met betrekking tot het aanbieden van een opleiding, het aanbieden van flexibele arbeidstijden of veranderingen in de arbeidsinhoud zoals taakrotatie of de mate van autonomie.

Het differentiëren tussen medewerkers zorgt op het eerste gezicht voor fricties met het HRM-gedachtegoed, dat veelal uitgaat van het gelijkheidsperspectief (Van de Velde, 2008). Dit perspectief gaat ervan uit dat mensen weliswaar verschillen, maar dat deze niet bepaald worden door groepskenmerken als gender, etniciteit of leeftijd en dat derhalve mensen gelijk behandeld moeten worden. Vanuit de HRM-visie dat werknemers "*niet langer meer als kostenpost gezien worden, maar als bron van opbrengsten*" (Doorewaard & De Nijs, 2004: 31) is differentiëren tussen werknemers toch te rechtvaardigen. Er wordt gebruik gemaakt van het *human capital* van de organisatie door de kennis en vaardigheden van werknemers optimaal te benutten en te ontwikkelen. Gelijke kansen voor iedereen kunnen daarmee worden behouden.

3.5 Het onderzoeksmodel

In onderstaand model is de samenhang weergegeven tussen de verschillende factoren die van invloed kunnen zijn op de employability. De directe samenhang tussen de factoren en employability is in het voorgaande hoofdstuk omschreven. De factoren hangen onderling ook samen.



Figuur 1: Het onderzoeksmodel

3.5.1 Individuele factoren

In het vorige hoofdstuk is aangegeven dat mensen zowel groeien als vervallen gedurende hun leven: sommige vermogens nemen af en andere nemen toe (Van der Molen, 2002). Er kan dus niet zomaar gesteld worden dat oudere werknemers minder *in staat* zouden zijn hun werkzaamheden uit te voeren en daarom verminderd inzetbaar zouden zijn. De levensfase is dus van invloed op de lichamelijke gezondheid en de ontwikkeling van competenties. De levensfase kan ook van invloed zijn op het welzijn van de werknemer. Het gaat dan met name om het combineren van arbeid en zorg en de ontwikkelingsmogelijkheden van een werknemer. Iemand die arbeid moet combineren met de zorg voor kinderen, ouders of anderen, zal wellicht andere attitudes en opvattingen hebben ten aanzien van opleiding en ontwikkeling van competenties. Dit heeft invloed op de motivatie of de bereidheid in ontwikkeling te investeren. Doordat levenslopen van individuen steeds minder op

elkaar lijken, is het lang niet altijd het geval dat alle mensen van vijftig jaar en ouder in de zogenaamde *lege nest-fase* zitten, waarbij de zorg voor kinderen langzaam wegvalt (Liefbroer & Dykstra, 2000). Sommige oudere werknemers hebben nog jonge kinderen of geen kinderen. Ilmarinen (2006) laat in dit verband zien dat het *age-differentiated model* plaatsmaakt voor het *age-integrated model* (Reday-Mulvey, 2005 zoals weergegeven in Ilmarinen, 2006). In het age-differentiated model is er in de levensloop van mensen sprake van een studieperiode, als die is afgesloten volgt een werkperiode en als die wordt afgesloten dient de pensioengerechtigde periode zich aan waarin er tijd is voor vrije tijd en hobby's. Dit model zal in de toekomst verdwijnen en plaatsmaken voor het age-integrated model, waarin er gedurende alle levensfasen ruimte is voor ontwikkeling en opleiding, werk en zorgtaken en vrije tijd.

De gezondheid is van invloed op de ontwikkeling van competenties, hoewel eventuele gezondheidsklachten er niet altijd voor hoeven te zorgen dat iemand zijn functie niet kan uitvoeren. De organisatie kan invloed uitoefenen op de gezondheid van medewerkers via de arbeidsomstandigheden of arbeidsvoorwaarden en via gezondheidsmanagement dat onderdeel kan zijn van het HRM-beleid. Zo kunnen werknemers gestimuleerd worden hun werk- en leefstijl zo gezond mogelijk te houden. Het gaat dan om het bespreekbaar maken van ongezonde gewoontes zoals roken, het stimuleren van het gebruik van arbohulpmiddelen en het stimuleren van een gezonde levensstijl door bijvoorbeeld het aanbieden van kortingen bij de sportschool (Van Dalen & Van Sloten, 2006).

Welzijn kan van invloed zijn op de motivatie omdat als mensen arbeid en zorg gemakkelijk kunnen combineren, zij wellicht eerder bereid zijn om in een opleiding te investeren, van functie te veranderen. Op het moment dat dit niet zo is en mensen veel weerstand moeten overwinnen of te maken hebben met sociale sancties, zullen mensen er alles aan doen om te blijven werken. Investeren in hun employability kan dan naar de achtergrond verschuiven: het goed combineren van arbeid en zorg krijgt dan een hogere prioriteit.

De motivatie of de bereidheid om in opleiding te investeren en competenties aan te wenden heeft invloed op de kennis, vaardigheden en eigenschappen waarover een werknemer beschikt. Dit heeft invloed op de mate waarin een werknemer zijn huidige functie of toekomstige functie binnen en buiten de organisatie kan uitvoeren.

3.5.2 *Organisatiegebonden factoren*

Omdat er verschillen bestaan tussen werknemers uit verschillende levensfasen en omdat binnen levensfasen mensen andere attitudes, opvattingen en waarden hebben ten aanzien van arbeid en meer in het bijzonder employability, vraagt dit om een gedifferentieerde aanpak van de organisatie in HRM-beleid en de inrichting van de arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidstijden. Door de juiste arbeidsomstandigheden kan er voldoende rekening gehouden worden met de belasting en belastbaarheid van medewerkers. Dit komt de gezondheid van de medewerker ten goede. Door flexibele arbeidstijden aan te bieden kunnen werknemers arbeid en zorgtaken wellicht beter met elkaar combineren. Dit komt het welzijn van de medewerker ten goede.

De organisatiegebonden factoren hebben beide ook invloed op de ontwikkeling van competenties van medewerkers. De organisatie kan in haar HRM-beleid verschillende instrumenten verwerken die het ontwikkelen van competenties van medewerkers bevorderen. Dit kan

bijvoorbeeld door het aanbieden van opleidingen en door het bespreekbaar maken van ontwikkeling in functioneringsgesprekken of door loopbaanbegeleiding (Elzenaar et al., 1998 zoals weergegeven in Leisink en Thijssen, 2006). Deze activiteiten passen binnen een ontwikkelingsstrategie. In verschillende aspecten van kwaliteit van arbeid kan deze visie verwerkt worden. Zo kan door taakrotatie meer taakvariatie bewerkstelligd worden, waardoor medewerkers een *breed scala* aan competenties ontwikkelen. Dit gaat eventuele ervaringsconcentratie tegen.

De organisatiegebonden factoren hebben ten slotte invloed op de bereidheid van medewerkers competenties aan te wenden en de bereidheid zich te ontwikkelen (motivatie). Door een uitdagende arbeidsinhoud, erkenning en waardering raken mensen gemotiveerd (Herzberg, 1993). HRM-beleid zou ervoor kunnen zorgen dat dit ook gebeurt door bijvoorbeeld een management-development-leergang. Zo kan de kennis en vaardigheden van werknemers optimaal benut worden en ontwikkeld worden.

H4 | Methodologische verantwoording

4.1 Verantwoording onderzoeksmethode

Onderzoekstype

Bij het typeren van onderzoek kan er onderscheid gemaakt worden in een drietal benaderingen. Ten eerste kan er onderscheid gemaakt worden in *fundamenteel wetenschappelijk onderzoek* en *praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek*. Ten tweede kan er onderscheid gemaakt worden tussen *toetsend* en *exploratief* onderzoek en ten derde *verklarend* en *beschrijvend* onderzoek ('t Hart, Van Dijk, De Goede, Jansen & Teunissen, 2003). Dit onderzoek is een *verklarend, exploratief, praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek*.

Dit is een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek omdat deze studie is gericht op kennisontwikkeling over problemen in de praktijk. Met behulp van onderzoek probeert men een oplossing te vinden voor praktische problemen, om deze vervolgens te implementeren en te evalueren. De tegenhanger van dit onderzoek is fundamenteel wetenschappelijk onderzoek dat zich richt op kennisproblemen in de wetenschap. Het doel is dan vooral theoretische inzichten te verwerven voor kennisproblemen en zo een bijdrage te leveren aan de wetenschap. Dit onderzoek richt zich op employability van oudere werknemers en heeft als doel beleidsaanbevelingen op te stellen voor de gemeente Zwolle. Het is dus een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek.

Dit is een exploratief onderzoek omdat het doel van dit onderzoek is om algemene inzichten te verwerven over factoren die employability beïnvloeden volgens de werknemers en waarom. De tegenhanger van exploratief onderzoek is toetsend onderzoek. In toetsend onderzoek worden inzichten uit theorieën geverifieerd of gefalsificeerd door empirisch onderzoek. In dit onderzoek staat de betekenisgeving van oudere werknemers centraal. Welke factoren vinden *zij* van belang voor hun employability? De doelstelling van het onderzoek is daarom om een open en algemene omschrijving te geven van welke factoren werknemers van belang vinden. Dit maakt het onderzoek exploratief van aard.

Dit onderzoek is ten slotte verklarend van aard omdat dit onderzoek beoogt de relatie tussen onderzochte fenomenen uit te leggen. Beschrijvend onderzoek heeft als doel een onbekend probleem uiteen te zetten. Het doel van dit onderzoek is de factoren die oudere werknemers van belang vinden voor hun employability te achterhalen en de onderlinge samenhang van deze factoren te verklaren. Waarom zijn bepaalde factoren belangrijker dan andere? Dit maakt dit onderzoek verklarend van aard.

Verantwoording onderzoeksmethode

Van belang in mijn onderzoek is de visie van oudere werknemers. Wat vinden werknemers zelf? In mijn onderzoeksvraag is de betekenisgeving van het subject daarom meegenomen. De onderzoeksmethode die uitermate geschikt is voor open, exploratieve onderzoeksvragen is de *kwalitatieve analysemethode* ('t Hart, Van Dijk, De Goede, Jansen & Teunissen, 2003; Boeije, 2005). Ik heb gekozen voor deze onderzoeksmethode omdat ik wil achterhalen wat attitudes, opvattingen, normen, waarden en meningen van mensen zijn omtrent employability en hoe en waarom keuzes in het verleden en de toekomst tot stand (zijn) (ge)komen. De vraag van de organisatie is namelijk wat oudere werknemers bezighoudt met betrekking tot hun employability.

Welke factoren vinden oudere werknemers van belang voor hun employability en waarom? Het gaat hen om het "verhaal" achter de werknemer, de betekeniswereld achter ervaringen, attitudes en gedrag. Wat beweegt hen? Het HRM-beleid bij de gemeente Zwolle staat goed op papier, maar vindt het zijn weerslag bij deze groep werknemers? Wat kan de gemeente doen om hen zo lang mogelijk, gemotiveerd en vitaal aan het werk te houden?

Een onderzoeksstrategie die past bij kwalitatief onderzoek is het houden van semigestructureerde interviews ('t Hart, Van Dijk, De Goede, Jansen & Teunissen, 2003; Boeije, 2005). De factoren die in mijn literatuurstudie naar voren komen, heb ik verwerkt in topiclijsten voor semigestructureerde interviews (zie bijlage 3).

Hoewel mijn theoretische verdieping voldoende handvatten biedt om duidelijke hypothesen te formuleren en zodoende een verklarend, toetsend onderzoek uit te voeren met behulp van een survey, zijn er praktische en inhoudelijke bezwaren ten aanzien van een *kwantitatieve onderzoeksmethode*. In maart 2009 is namelijk een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgezet onder alle medewerkers van de gemeente Zwolle. Deze enquête wordt eens in de drie jaar uitgezet en kan rekenen op een hoge respons (80,1% in 2009). Ik achtte de kans daarom vrij klein dat mensen wéér een survey willen invullen, te meer omdat de onderwerpen in mijn survey ook voorkomen in het MTO. Een hoge respons is van belang om een analyse met interveniërende variabelen uit te kunnen voeren. Omdat ik in mei 2009 niet meer het risico wilde nemen dat ik uiteindelijk onvoldoende resultaat had voor een goede analyse, heb ik gekozen voor een kwalitatieve analysemethode zodat ik er zeker van ben dat ik de gemeente resultaten kan leveren waar zij om gevraagd hebben. De gegevens van het MTO heb ik als aanvullende informatie gebruikt voor mijn interviews.

4.2 Onderzoekspopulatie

Zoals in de theoretische verdieping naar voren is gekomen, kan de levensfase van invloed zijn op de employability. Omdat het niet mogelijk is te stratificeren op levensfase bestaan de eenheden van mijn onderzoek uit alle werknemers van vijftig jaar en ouder werkzaam bij de gemeente Zwolle. De gemeente Zwolle kent een andere indeling van leeftijdsgroepen. Werknemers tussen de vijfenvijftig en vijfenzestig jaar vormen de 'oudste' leeftijdsgroep in het personeelsbestand. Ik kies echter voor een groep van vijftig jaar en ouder, omdat de organisatie voor deze groep nog iets kan betekenen omdat zij pas over tien tot vijftien jaar zullen uitstromen. Alle regelingen die tot voor kort vervroegd of gedeeltelijk uittreden mogelijk maakten, zijn immers afgeschaft of financieel zeer onaantrekkelijk gemaakt. Voor een medewerker werkzaam bij de overheid of het onderwijs betekent dit dat als hij of zij geboren is voor 1 januari 1950 hij of zij vervroegd of gedeeltelijk met pensioen kan gaan, mits hij of zij vanaf 1 april 1997 werkzaam is geweest bij de overheid of het onderwijs en daardoor deelnemer bij het ABP is geweest.⁶ Werknemers geboren in of na 1950 zijn in 2009 negenenvijftig jaar of jonger en gaan niet vervroegd met pensioen. De onderzoeksgroep is geboren tussen 1944 en 1959. Mensen geboren voor 1950 kunnen dus op ieder moment gebruik maken van de regeling voor deeltijdpensioen. De hoogte hiervan is echter afhankelijk van de leeftijd, hoelang er FPU is opgebouwd, het salaris en of men voltijd of deeltijd gewerkt heeft.

⁶ <http://www.abp.nl/abp/abp/service/producten/fpu/default.asp>

De groep werknemers van vijftig jaar en ouder bestaat uit 379 werknemers: ongeveer een derde van het personeelsbestand. Ik laat in mijn onderzoek de werknemers van de brandweer buiten beschouwing omdat er binnen de brandweer sprake is van een Tweede Loopbaanbeleid, waardoor een medewerker nog maar twintig jaar in een belastende functie actief mag zijn. Dit beleid is ingegeven doordat het Functioneel Leeftijdsontslag (FLO) is afgeschaft. Voor een aantal medewerkers geldt het tweede loopbaanbeleid niet. Dat zijn medewerkers geboren voor 1950 en medewerkers geboren ná 1949 die op 1 januari 2006 meer dan twintig dienstjaren hadden. Zij kunnen nog met FPU of buitengewoon verlof uittreden (Beleidsnotitie Tweede Loopbaan, 19 maart 2009). De groep werknemers boven de vijftig jaar werkzaam bij de Brandweer zijn dus al veelal uitgestroomd. Omdat leeftijd en opleidingsniveau van invloed kunnen zijn op employability worden de participanten geselecteerd middels een *gestratificeerde steekproef*. Leeftijd kan van invloed zijn omdat werknemers geboren voor 1949 op ieder moment gebruik kunnen maken van de regeling voor deeltijdpensioen. Zij denken wellicht anders over hun employability dan werknemers die (nog) niet kunnen uittreden. Opleidingsniveau kan van invloed zijn omdat opleidingsniveau lijkt te beschermen tegen cognitieve veroudering (onder andere Schmand et al, 1997). Dit zou invloed kunnen hebben op de mate waarin iemand in staat is zijn of haar werkzaamheden uit te voeren. Daarnaast zijn hogeropgeleiden over het algemeen hoger *employable*: zij zijn in staat diverse werkzaamheden en functies op de arbeidsmarkt te vervullen en daarom zijn hun kansen op de arbeidsmarkt groter (Brown, Hesketh & Williams, 2003). Dit zou van invloed kunnen zijn op hoe zij hun eigen employability zien.

Uit de groep van 379 werknemers heb ik eerst een verdeling naar leeftijd gemaakt, namelijk werknemers geboren vóór 1950 (groep A: 98 werknemers) en werknemers geboren na het jaar 1949 (groep B: 281 werknemers). Vervolgens werden de medewerkers uit groep A verdeeld naar opleidingsniveau. De gemeente Zwolle houdt echter het opleidingsniveau van werknemers niet bij, maar schaalniveau is een goede indicatie voor het opleidingsniveau. Voor de verdeling werden twee schaalniveaus gevormd: schaal 3 tot en met 7 en schaal 8 tot en met 18. Omdat hier sprake was van kleine strata en iedere groep voldoende medewerkers moet bevatten om uitspraken te doen, werd bij de steekproeftrekking geen rekening gehouden met de grootte van de groepen ('t Hart, Van Dijk, De Goede, Jansen & Teunissen, 2003). De bedoeling was om in totaal 30 participanten te verkrijgen. Na de eerste stratificatie bestond zowel groep A als groep B uit 15 participanten. Na de tweede stratificatie bestond groep A uit 7 mensen met een laag schaalniveau (A1) en 8 medewerkers met een hoog schaalniveau (A2). Ook groep B bestond uit 7 mensen met een laag schaalniveau (B1) en 8 medewerkers met een hoog schaalniveau (B2).

Deze dertig participanten zijn vervolgens door willekeurige trekking geselecteerd uit de vier groepen: A1, A2, B1 en B2. Zij hebben een email gekregen en werden daarin uitgenodigd voor een interview (zie bijlage 2). Van deze dertig mensen waren er zestien bereid aan het onderzoek mee te werken. Daaropvolgend heb ik een tweede email gestuurd naar tien nieuwe geselecteerde werknemers. Daarvan waren er zes bereid een interview af te geven.

Er zijn uiteindelijk tweeëntwintig medewerkers van de gemeente Zwolle geïnterviewd tussen de vijftig en vierenzestig jaar. Zowel groep A als groep B bestaat uit elf medewerkers. Groep A1 bestaat uit 4 medewerkers, groep A2 uit 7 medewerkers. Groep B bestaat respectievelijk uit 5 medewerkers (B1) en 6 medewerkers (B2).

Omdat de theorie geen aanleiding gaf tot stratificatie naar sekse is er verder random geselecteerd. De man-vrouw verdeling in de onderzoeksgroep is ongeveer evenredig aan die van de onderzoekspopulatie in de verschillende strata. Groep A1 bestaat uit twee vrouwen en twee mannen, groep A2 telt één vrouw en zes mannen. Groep B1 bestaat uit drie vrouwen en twee mannen en groep B2 omvat één vrouw en vijf mannen.

4.3 Operationalisering van de kernconcepten

Employability

Employability wordt in dit onderzoek geoperationaliseerd in individuele factoren en organisatiegebonden factoren. Onder de individuele factoren worden verstaan: de levensfase, de gezondheid, de ontwikkeling van competenties, het welzijn en de motivatie. Onder de organisatiegebonden factoren wordt verstaan de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidstijden, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden en de visie van HRM op employability.

Deze begrippen heb ik geoperationaliseerd met behulp van de vragen, terug te vinden in de topiclijst (zie bijlage 3). De invloed van de levensfase heb ik met behulp van de vragen 3, 17, 20, 21 en 24 bepaald. Het begrip gezondheid is nader gespecificeerd met de vragen 15 en 16. De ontwikkeling competenties is nader bepaald door de vragen 18 en 19. Het welzijn met de vragen 32 tot en met 36 en de motivatie is gespecificeerd met de vragen 3 tot en met 11.

De arbeidsinhoud komt terug in vraag 3 en 4, de invloed van arbeidsomstandigheden in vraag 8, de arbeidsverhoudingen in vraag 9, 13, 14 en 31. De arbeidstijden kwamen ter sprake bij de omstandigheden als dit aan orde was. De invloed van arbeidsvoorwaarden zijn bepaald met de vragen 6, 7, 12, 29 en 36. De visie van HRM is geoperationaliseerd met de vragen 12, 27, 28, 31, 37 en 38.

Om de inhoud van het begrip employability te bepalen heb ik de vragen 21 tot en met 30 gebruikt. Hierin komen concrete aspecten zoals mobiliteit, opleidingsbereidheid en de verantwoordelijkheidsvraag aan bod.

De typering van de organisatie is nader gespecificeerd met behulp van de vragen 12, 13 en 14.

Oudere werknemers

Medewerkers van vijftig jaar en ouder werkzaam bij de gemeente Zwolle, met uitzondering van medewerkers werkzaam bij de brandweer.

4.4 Verantwoording analysetechnieken

De interviews, die ongeveer een uur duren, zijn opgenomen en van deze bestanden zijn transcripties gemaakt. Oorspronkelijke citaten worden zodoende, letterlijk weergegeven. Dit noemt men de *preservationist-benadering* (Boeije, 2005). Één interview is niet opgenomen, hiervan zijn notities uitgewerkt. Er zijn ook notities gemaakt van het non-verbale gedrag en bijzonderheden van het interview.

Vervolgens zijn de gegevens gestructureerd en op zinsniveau gecodeerd met het kwalitatief softwareprogramma MaxQDA. De fragmenten uit de interviews die over dezelfde thema gaan worden bij elkaar gezet en krijgen een code/label (Boeije, 2005). De notities gemaakt tijdens de interviews zijn als memo opgenomen in het programma. Daarna zijn de gegevens axiaal

gecodeerd, dat wil zeggen gecodeerd op een hoger abstractieniveau, om zodoende tot een codesysteem te komen dat overeenkomt met de concepten uit het theoretisch model.

Betrouwbaarheid

Doordat de interviews niet volledig gestandaardiseerd zijn, bestaat de kans dat de onderzoeker de ene keer doorvraagt en de andere keer niet. Als dit niet systematisch gebeurt, komt dit de betrouwbaarheid niet ten goede (Boeije, 2005). De betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt daarom ten eerste vergroot door het interview zoveel mogelijk te standaardiseren. In ieder interview komen daarom in ieder geval de vragen zoals weergegeven in de topiclijst aan bod.

Ten tweede wordt de betrouwbaarheid vergroot doordat de interviews zijn opgenomen. Zo wordt de kans op een niet volledige weergave geminimaliseerd.

Ten derde wordt de betrouwbaarheid van de analyse vergroot doordat er gebruik gemaakt is van het kwalitatieve softwareprogramma MAXQDA en bestaande procedures met betrekking tot het coderen van de passages (Boeije, 2005). Zo wordt ieder interview op dezelfde manier gecodeerd en is de werkwijze controleerbaar voor anderen.

Validiteit

Eenzijds wordt de validiteit vergroot door de dataverzamelmethode. Doordat het interview vrijheid laat in de vragen die gesteld worden, kan de onderzoeker vragen naar wat op dát moment relevant is. Dit komt de validiteit van het onderzoek ten goede (Boeije, 2005). Anderzijds betekent dit dat de kans bestaat dat de onderzoeker de ene keer doorvraagt en de andere keer niet, terwijl dit wel nodig was. Zoals aangegeven komt dit de betrouwbaarheid niet ten goede. Als dit systematisch gebeurt, komt ook de validiteit in het geding (Boeije, 2005). Om dit te voorkomen heb ik de vijf eerste interviews direct afgeluisterd met als doel af te wegen of alle vragen aan bod zijn gekomen en waar ik cruciale "doorvraagmomenten" gemist heb.

Het opnemen van de interviews vergroot naast de betrouwbaarheid ook de validiteit omdat ik dan makkelijker controleerbaar ben voor anderen.

Ten slotte wordt de validiteit vergroot doordat er gebruik gemaakt is van aanvullende kwantitatieve gegevens uit het MTO.

H5 | Resultaten

In dit hoofdstuk volgt een weergave van de resultaten die uit de interviews naar voren zijn gekomen. Welke overeenkomsten en verschillen zijn tussen bepaalde clusters te ontdekken ten aanzien van bepaalde factoren? En hoe kunnen deze verschillen verklaard worden? Zodoende kan er een antwoord geformuleerd worden op de deelvragen. Deze deelvragen zijn:

- Welke individuele factoren vinden oudere werknemers van de gemeente Zwolle van belang voor hun employability en welke redenen geven zij daarvoor?
- Welke organisatiegebonden factoren vinden oudere werknemers van de gemeente Zwolle van belang voor hun employability en welke redenen geven zij daarvoor?

De resultaten worden besproken aan de hand van opvallende verschillen tussen verschillende groepen. Eerder is aangegeven dat ik heb gestratificeerd op leeftijd en schaalniveau van de medewerkers. Hoewel deze stratificatie vanuit theoretisch perspectief interessant leek, blijkt uit de resultaten dat een andere stratificatie interessantere verschillen laat zien. Het gaat hier om het verschil tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden. Binnen deze groepen zijn overigens wel verschillen te ontdekken die verklaard kunnen worden door leeftijd, schaalniveau of sekse. Indien dit relevant is, wordt dit genoemd.

In 5.1 wordt begonnen met het verschil tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden. Daarna volgt in 5.2 een focus op de leidinggevenden en in 5.3 verschuift de aandacht naar de groep niet-leidinggevenden. Ten slotte zal in 5.4 en 5.5 antwoord worden gegeven op de deelvragen.

5.1 Leidinggevenden versus niet-leidinggevenden

Er is een verschil te ontdekken tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden in hun visie op de organisatie en verschillende aspecten van employability. Leidinggevende zijn afkomstig uit de groepen A2 en B2. Niet-leidinggevenden zijn afkomstig uit alle vier de groepen: A1, A2, B1 en B2. Er zijn vier leidinggevenden, en achttien niet-leidinggevenden geïnterviewd.

Motivatie en kwaliteit van arbeid

Ten eerste is er een verschil op te merken tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden in de motivatiefactoren die zij noemen om blijvend inzetbaar te zijn en te blijven. De leidinggevenden vinden vooral aspecten die te maken hebben met de arbeidsinhoud motiverend. De afwisseling en diversiteit in onderwerpen, de onvoorspelbaarheid en de uitdaging zorgen ervoor dat de functie voldoening geeft. Die voldoening krijgt men ten eerste door macht of invloed op de besluitvorming uit te oefenen, ten tweede door de vrijheid en zelfstandigheid van de functie en ten derde door behaalde resultaten. Bij deze functies kan men invloed uitoefenen op de besluitvorming. Dit is motiverend want daardoor kan men "ergens zijn stempel op drukken." Dit betekent wel dat er ook verantwoording over moet worden afgelegd. Dat hoort erbij, maar tegelijkertijd zorgt veel invloed ook voor veel zelfstandigheid in de functie en vrijheid om zaken naar eigen inzicht te regelen. Ten slotte zijn de leidinggevenden allen resultaatgericht. De doelen van de afdeling moeten gehaald

worden. In het topmanagement streeft men dan naar het behalen van de doelen van de organisatie. Leidinggevenden geven aan dat er om die reden op het gebied van bedrijfsvoering efficiënter gewerkt mag worden. De gemeente heeft volgens hen op dit vlak nog een slag te slaan.

Hoewel arbeidsinhoudelijke factoren ook door niet-leidinggevenden worden genoemd, ligt de nadruk bij deze groep veeleer op het contact met collegae en de waardering die men krijgt vanuit de groep. "Als je dat niet krijgt, moet je gauw gaan solliciteren." Dit kunnen overigens ook externe collegae zijn met wie mensen te maken krijgen in hun dagelijks functioneren. Men is actief op zoek naar verbindingen en vertrouwen binnen het team. Het op een ander kunnen rekenen, vinden niet-leidinggevenden zeer belangrijk. Waardering ontvangen de meeste mensen doordat collegae advies aan hen vragen. Daardoor fungeren sommigen als nestor in het team: ze hebben een coachende of adviserende rol. Ze ervaren het als motiverend dat er gebruik gemaakt wordt van hun ervaring en expertise. Sommigen vinden het wel jammer dat er door de drukte weinig tijd is om aandacht aan collegae te geven. Leidinggevenden vinden een prettige sfeer onder collegae ook van belang, maar dat is voor hen geen belangrijke motivator. "Ik zit hier niet om vriendjes te maken."

Of de nadruk op arbeidsinhoudelijke factoren mensen meer tevreden maakt is de vraag. Door het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) van 2009 wordt wel ondersteund dat leidinggevenden meer tevreden zijn dan niet-leidinggevenden. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat leidinggevenden meer hulpbronnen tot hun beschikking hebben om aspecten van employability te regelen en te beïnvloeden. Een aantal niet-leidinggevenden geeft namelijk aan het gevoel te hebben dat de kansen voor ontwikkeling en mobiliteit voor leidinggevenden en mensen "hoger in de organisatie" groter zijn. Ook is men in de veronderstelling dat het regelen van secundaire arbeidsvoorwaarden zoals het plannen van verlof voor een lange vakantie dan gemakkelijker gaat. Leidinggevenden beamen dit gedeeltelijk: ze hebben mogelijkheden om hun werk naar wens in te richten. Aan de andere kant maken de leidinggevenden ook veel extra uren en daar mag ook iets tegenover staan.

Naast deze twee factoren is er een opvallend verschil tussen de "oudere" participanten uit groep A, mensen die na het jaar 2009 zestig jaar of ouder zijn, en de "jongere" groep B, die na het jaar 2009 negenenvijftig jaar of jonger zijn. De participanten uit groep A geven vaker aan gemotiveerd te zijn door "iets te willen betekenen voor de maatschappij" dan de participanten uit groep B. Hun *Public Service Motivation* is dus groter. Public Service Motivation (PSM) verwijst naar een individuele neiging om gemotiveerd te raken door zaken die enkel verbonden zijn met het werken in de publieke sector. Het gaat dan niet alleen om rationele, maar ook om een affectieve en normatieve motieven die ontstaan in interactie met de overheidsorganisatie (Leisink & Steijn, 2009).

Als we kijken naar de arbeidsvoorwaarden, zijn leidinggevenden over het algemeen tevreden tot zeer tevreden over de beloning die zij krijgen in hun werk. Zij vinden echter de beloning voor hun werk vooral in de factoren die hen motiveren. De arbeidsinhoud, verantwoordelijkheid dragen, zelfstandig kunnen opereren en jezelf ontwikkelen zijn ook vormen van beloning. "Je wordt gezien en wordt daarvoor gewaardeerd." Daarnaast spelen salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden op de achtergrond mee. Daar is men niet ontevreden over. Salaris is geen essentiële motiverende factor, maar aan een bepaalde functie hangt wel een bepaalde schaal vast. De drijfveer van een hoger salaris te ambiëren was in het verleden zeker aanwezig, maar volgens hen niet essentieel.

Toch blijkt dit een niet te onderschatten drijfveer te zijn, want de meeste leidinggevenden geven aan te stoppen met werken als ze een prijs in de loterij zouden winnen.

Niet-leidinggevenden uiten meer kritiek op hun beloning. Beloning voor het werk uit zich volgens participanten enerzijds in een passend salaris en anderzijds in erkenning en waardering vanuit de organisatie. Vier groepen mensen zijn hierin te onderscheiden. Voor de eerste groep is salaris geen motiverende factor: ze vinden hun beloning passend en zijn hier tevreden over. Voor de tweede groep is het salaris een belangrijke motiverende factor. "Het stelt je in staat om te leven." Slechts een enkeling uit deze groep is niet tevreden over de salariëring van de functie. Bij de derde groep gaat het veeleer om een gebrek aan formele zaken als functie waardering en –erkenning. Sommigen geven aan "strijd" te hebben moeten voeren voor hun functieprofiel en de salariëring die daar aan vast hangt. Voor de vierde groep zijn informele zaken zoals aandacht van de leidinggevende van belang. Een aantal mensen geeft aan waardering vanuit de leidinggevende te missen. Het gaat om aandacht: een praatje, het wensen van een fijne vakantie, het geven van een compliment of gewoon even langskomen. Bij enkelen zijn de arbeidsverhoudingen met de leidinggevende van dien aard, dat ze de motivatie negatief beïnvloeden. Ze doen hun werk goed, maar pakken geen extra zaken op. Ook de waardering vanuit de organisatie vinden sommigen uit deze groep tekort schieten. Het gaat dan om extra's als kerstpakketten, afdelingsuitjes of jubilea. Dit beïnvloedt de motivatie echter niet.

Herzberg's motivatietheorie (1993) wordt door deze gegevens ondersteund. De belangrijkste motiverende factoren (motivators) zijn individuele factoren zoals erkenning en waardering, werkinhoud, verantwoordelijkheid en persoonlijke ontwikkeling. Het uitblijven hiervan demotiveert niet. De organisatiegebonden factoren (de hygiëne factors) zijn factoren als leidinggeven, salaris of werksfeer. Als er aan déze factoren is voldaan is er geen sprake van motivatie, maar verkeert men hoogstens in een neutrale positie. Bij het ontbreken van deze factoren ontstaat wel ontevredenheid. Dit is het geval bij een aantal mensen. Ze noemen deze factoren niet als ze tevreden zijn. Ze spelen pas een rol als ze in onvoldoende mate worden bevredigd. Bij de arbeidsverhoudingen is iets opvallends aan de hand. Deze wordt door veel niet-leidinggevenden als motiverende factor genoemd. Herzberg vindt dit slechts hygiëne factoren. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat arbeidsverhoudingen (interpersoonlijke relaties) voor mensen een vanzelfsprekendheid zijn, tenzij ze wrijving voelen met anderen en die waardering niet meer voelen. Dan willen mensen opzoek naar een prettigere werkomgeving. Daarmee kunnen ze toch tot de hygiëne factoren gerekend worden.

Wat opvalt aan deze resultaten is dat verschillende aspecten van *kwaliteit van arbeid* invloed hebben op de wil om employable te zijn en te blijven. Immers, de *arbeidsinhoud* wordt door leidinggevenden genoemd als motiefactor en de *arbeidsverhoudingen* door niet-leidinggevenden. Ook de arbeidsvoorwaarden (het salaris) kunnen motiverend zijn, maar dit zijn meestal hygiëne factoren. Leidinggevenden zullen dus eerder bereid zijn andere werkzaamheden te vervullen en daar de competenties voor te ontwikkelen indien een andere functie meer uitdaging of afwisseling biedt en indien ze in een andere functie meer invloed kunnen uitvoeren op de besluitvorming. Daarbij moet niet worden vergeten dat er ook een financiële motivatie mee kan spelen, hoewel deze volgens participanten niet essentieel is. Niet-leidinggevenden zullen eerder bereid zijn hun competenties te ontwikkelen en deze aan te wenden in andere werkzaamheden als

ze ervaren dat ze te weinig waardering krijgen van collega's. Ontevredenheid over salaris leidt overigens niet direct tot bereidheid om op zoek te gaan naar andere werkzaamheden of een andere functie, terwijl dit wel demotiverend werkt.

Besluitvorming

Leidinggevenden vinden de arbeidsinhoud dus van belang en niet-leidinggevenden de arbeidsverhoudingen voor hun wil om employable te zijn en te blijven. De arbeidsverhoudingen omvatten echter niet alleen de stijl van leidinggeven, maar ook hoe er overlegd wordt in een organisatie en welk belang er wordt gehecht aan medezeggenschapsorganen (Beukema, Coenen & Valkenburg, 1996). Dit uit zich onder andere in de manier waarop besluiten in een organisatie genomen worden. Besluitvorming in een organisatie zegt dus iets over de arbeidsverhoudingen.

De meeste leidinggevenden geven aan dat besluiten meestal topdown genomen worden: plannen worden veelal van bovenaf geïmplementeerd. Om weerstand tegen plannen te voorkomen, hanteren leidinggevenden vaak de bottom-up benadering als methode.

"Het is natuurlijk mooier dat als je zelf een idee hebt en je laat het uit de organisatie komen. Je kunt dan zo sturen in de organisatie dat het uiteindelijk daaruit opborrelt en dan is het veel makkelijker om voor elkaar te krijgen. Omdat je dan geen weerstand van medewerkers hoeft te overwinnen. Iedere verandering roept weerstand op. Dus als de verandering van de andere kant komt, terwijl je hem zelf eigenlijk ook graag wil dan ben je het zo met elkaar eens." (Leidinggevende groep A2)

Dit actief werken aan een bottom-up benadering lijkt succes te hebben. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) van 2009 laat namelijk zien dat ten opzichte van 2006 meer mensen het gevoel hebben dat ze inspraak hebben hoewel bij leidinggevenden dit gevoel met 78 op een schaal van 100 groter is dan bij niet-leidinggevenden met 57 op een schaal van 100 (MTO, 2009). Niet-leidinggevenden geven aan dat het een combinatie is van beleid dat van bovenaf bepaald wordt en beleid dat aan de basis ontstaat. Of er gehoor gegeven wordt aan ideeën die van 'onderop' ontstaan, verschillen de niet-leidinggevenden van mening. Eén groep vindt dat dit wel het geval is. Problemen dienen zelf opgelost te worden en als men zelf initiatief toont, de initiatieven op de juiste manier neemt en de juiste wegen daarvoor bewandeld, wordt aan ideeën gehoor gegeven. "Als je gaat zitten mokken, gebeurt er niks." Een andere groep laat zich hier echter kritischer over uit. Er wordt niet altijd geluisterd naar de ervaringen van medewerkers.

"Ik denk dat als je dat bedoelt, dat de mensen van 'boven,' mooi hè, eens wat meer moeten luisteren naar de mensen van beneden en es een keer mee moeten lopen op de werkvloer. Ik denk dat dát heel goed zou zijn. En misschien andersom ook. Maar, dat is wat moeilijker denk ik. Maar ik denk zeker dat de mensen van boven en zeker de mensen die dingen bedenken, en die leidinggeven aan, dat die es wat meer op de werkvloer moeten kijken. Ik denk dat dit heel goed zou zijn (...) Dat bedoel ik met daal es een keertje af in de catacomben." (Niet-leidinggevende groep A1)

Van belang hierbij is het inzicht dat medewerkers hebben in beleid. Sommige medewerkers hebben geen zicht op hoe beleid tot stand komt. Ze zijn gericht op hun eigen functie, voelen zich hier prettig bij en hebben weinig interesse in de besluitvorming. Anderen zijn hierin wel geïnteresseerd en laten zich in enkele gevallen kritisch uit over keuzes van het management. Een enkeling geeft aan soms het gevoel te hebben in de discretionaire macht beperkt te worden.

De manier waarop besluiten in de organisatie genomen worden zou verklaard kunnen worden met behulp van de typering van de gemeente Zwolle die in de theoretische verdieping uiteen gezet is. De gemeente Zwolle is getypeerd als een sterk open en rationele organisatie. Karakteristiek voor deze typering is het nastreven van specifieke doelen waarbij er sprake is van een relatief sterk geformaliseerde sociale structuur die het gedrag van sociale actoren stuurt. Dit is deels het gevolg van het bureaucratische karakter van de gemeente. Het gemeentelijk "apparaat" moet immers verantwoording afleggen aan de gemeenteraad. Dat wordt in Zwolle gedaan door werkprocessen zo transparant en controleerbaar mogelijk te houden door middel van procedures en regels. Een voor de hand liggende manier om doelen vast te stellen en te bereiken is de topdown-benadering: plannen worden van bovenaf geïmplementeerd en kan er gemakkelijk worden gecontroleerd of gestelde doelen zijn bereikt. Hoewel veel beleid van bovenaf bepaald wordt, is er ook een verandering op te merken. In toenemende mate hebben meer mensen het gevoel dat beleid ook aan de basis ontstaat en dat ze inspraak hebben. Dit zou te maken kunnen hebben met de processen van *democratisering* en *individualisering* die zich in de tweede helft van de twintigste eeuw hebben voltrokken. Ten eerste is de formele medezeggenschap van medewerkers geregeld in de ondernemingsraad. Ten tweede heeft het proces van individualisering ervoor gezorgd dat mensen mondiger worden en in toenemende mate zaken naar eigen inzicht willen regelen. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat ze daarom ook invloed willen uitoefenen op de besluitvorming.

Verantwoordelijkheid voor employability

Het individualiseringsproces is ook te zien in de manier waarop mensen het begrip employability definiëren. Er wordt meer 'eigen verantwoordelijkheid' bij het individu neergelegd. Leidinggevend vinden namelijk dat de verantwoordelijkheid voor de loopbaan, dus om employable te zijn en te blijven, te allen tijde bij het individu zelf ligt. Dat is voor deze groep evident: mensen moeten de regie voeren over hun persoonlijke levenssfeer en daar hoort de loopbaan bij. Zij vinden ook dat deze eigen verantwoordelijkheid meer benadrukt mag worden door de organisatie. Als er geen sprake is van eigen initiatief, zijn eventuele volgende acties zoals het volgen van een opleiding, namelijk gedoemd te mislukken. "De baas zorgt voor u maar altijd te laat," waarmee men zeggen wil dat de organisatie deze initiatieven wel faciliteert door het aanbieden van opleidingsmogelijkheden of loopbaancoaching, maar het individu beter zelf initiatief kan nemen, want deze regelingen zijn meestal reactief. Ze stimuleren als leidinggevend persoonlijke ontwikkeling ook, maar medewerkers moeten zelf hun "kansen zien en grijpen."

Dat leidinggevend de verantwoordelijkheid van employability bij het individu neerleggen past enerzijds in het individualiseringsproces. Mensen zijn steeds meer zelf verantwoordelijkheid zijn gaan dragen voor hun keuzes in de levensloop en daar hoort de loopbaan ook bij. Anderzijds past deze definiëring in de verschuiving van 'lifetime employment' naar 'lifetime employability.' Leidinggevend lijken het credo "Owning your own employability" (Gaspersz & Ott, 1997:8) te

omarmen. Zij gaan uit van het eigen initiatief van de werknemer: er is sprake van een *protean self-based career* (Hall & Mirvis, 1995), waarin de medewerker zijn of haar carrière zelf dient te plannen.

Niet-leidinggevenden verschillen van mening over wie er verantwoordelijk zou moeten zijn voor de employability. Hierin zijn drie groepen te onderscheiden. De eerste groep is van mening dat de verantwoordelijkheid van de loopbaan primair bij het individu ligt en dat de organisatie deze individuele verantwoordelijkheid meer mag benadrukken. Deze participanten zijn van mening dat initiatieven ten aanzien van employability vanuit de medewerker zelf dienen te komen. De tweede groep, het overgrote merendeel van de niet-leidinggevenden, vindt de verantwoordelijkheid van de loopbaan een gedeelde verantwoordelijkheid van zowel het individu als de organisatie. Het is de taak van de leidinggevende ontwikkeling van competenties, opleidingsmogelijkheden en ambities aan te kaarten in jaarplancyclusgesprekken (JPC-gesprekken). Men verbindt ontwikkeling van competenties aan mobiliteit. Zij geven aan dat de organisatie mogelijkheden moet creëren om zich binnen een andere functie verder te kunnen ontwikkelen. Een aantal mensen heeft gebruik gemaakt van de ontwikkelingsmogelijkheden die de organisatie faciliteert en waardeert dit als zeer positief. Naast het feit dat de organisatie ontwikkelingsmogelijkheden faciliteert, benadrukken veel mensen dat de organisatie haar medewerkers kan en moet om *stimuleren* kritisch over het eigen functioneren en de eigen ontwikkeling na te denken en daarin stappen te ondernemen, vooral bij groepen medewerkers die zij daar minder toe in staat achten. Het stimuleren en faciliteren van medewerkers gebeurt al wel, maar men is van mening dat leidinggevenden meer getraind zouden kunnen worden in het aangaan van het gesprek met de medewerker. Deze verantwoordelijkheid van de organisatie betekent overigens niet dat de medewerker geen eigen initiatief hoeft te tonen en "achterover kan gaan hangen." Participanten geven aan dat medewerkers het ook zelf kunnen aangeven als ze zich verder willen ontwikkelen of willen veranderen van functie. De derde groep, slechts een enkeling, vindt dat de verantwoordelijkheid en het initiatief in de loopbaan primair bij de werkgever ligt. Zij wachten af wat "de baas" voor hen in petto heeft. Ze vinden dat het individu eerst moet laten zien waar zijn of haar competenties liggen en dan kan de organisatie daar wellicht iets in zien en dan kan het individu een hogere "rang" krijgen.

Deze verschillende opvattingen laten zien hoe zij het proces van 'lifetime employment' naar 'lifetime employability' bij verschillende groepen mensen is verlopen. De eerste groep lijkt de verschuiving van organisatie naar het individu te omarmen en is van mening dat de verantwoordelijkheid primair bij het individu ligt. Toch noemen zij voorbeelden waaruit blijkt dat ze een gedeelte van de verantwoordelijkheid bij de organisatie neerleggen. Men verwacht bijvoorbeeld initiatief van de organisatie op het gebied van strategische personeelsplanning. Ze lijken zichzelf hier tegen te spreken. De tweede groep herkent dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van de verantwoordelijkheid van de organisatie naar het individu waardoor er een gedeelde verantwoordelijkheid ontstaat. De organisatie faciliteert en stimuleert ontwikkeling (en/of mobiliteit), maar de werknemer dient zelf het initiatief hiertoe te nemen. Een aantal participanten geeft nadrukkelijk aan dat dit voor hen een proces geweest is, waar ze in mee zijn gegroeid.

"Het is dus een proces. Je hebt je basale bagage en vervolgens kom je in aanraking met nieuwe zaken. Nou, dat is voor mij een eye-opener geweest. Dat is nu een jaar of acht

geleden geweest van verrek, je kunt veel meer! (...) Collega's zeiden al tegen me dat een jaar of tien geleden hadden ze mij nooit in een functie gezien waar ik nu zit. Ikzelf ook niet. Maar het is ook weer een eyeopener voor hen want sinds ik die move heb gedaan en ik de mogelijkheden heb gekregen zijn er al weer twee andere mensen die hetzelfde traject in zijn gegaan."(Niet-leidinggevende groep B2)

Een mogelijke verklaring dat mensen zijn meegegroeid in deze verschuiving, zou – wederom - het proces van *individualisering* kunnen zijn. Dit betekent dat mensen steeds meer zelf verantwoordelijkheid zijn gaan dragen voor hun keuzes in de levensloop en daar zelf beslissingen in zijn gaan nemen. Keuzes in de loopbaan horen hier ook bij. De participanten in de derde groep, die de verantwoordelijkheid en het initiatief van de loopbaan expliciet bij de organisatie neerleggen, erkennen dat de samenleving veranderd is: mensen zijn assertiever geworden en komen meer voor zichzelf op. Toch maken zij voor zichzelf een andere keuze en profileren zij zichzelf niet. Dit heeft teleurstellingen opgeleverd in de carrière. Zij maken soms een verbitterde indruk. Een mogelijke verklaring zou hier de levensfase kunnen zijn. Bij de oudere groepen (A1 en A2) komt het vaker voor dat mensen uitdrukkelijk de verantwoordelijkheid bij de organisatie neerleggen en een verbitterde indruk maken.

Employability raakt thema's waarvan sommige mensen zich afvragen waar de verantwoordelijkheid van de organisatie ophoudt en die van het individu begint. Kan een leidinggevende de levensstijl, gezondheid of privésituatie van een individuele medewerker aankaarten in een jaarplancyclus-(JPC)-gesprek? Daarover verschillen leidinggevend en niet-leidinggevend van mening.

Leidinggevend vinden dat dit wel kan, vooral omdat het mes aan twee kanten snijdt. De medewerker zit beter in zijn vel met als gevolg goede prestaties en privé kan hij of zij er ook baat bij hebben. Bij niet-leidinggevend zijn de meningen daarover verdeeld. Hierin zijn twee groepen te onderscheiden. De eerste groep bespreekt veel employability-aspecten met de leidinggevende: gezondheid, ontwikkelingsmogelijkheden, veranderen van functie, taakrotatie, of zaken die in de privésfeer liggen die het werk kunnen beïnvloeden. De mensen in deze groep ervaren dit als positief. De tweede groep stelt zich terughoudender op. De mensen in deze groep vinden dat de organisatie daarin te ver gaat en benadrukken dat deze thema's zich bevinden op een grijs vlak waar voorzichtig mee dient te worden omgesprongen. Men ervaart dat men er toch op afgerekend wordt en houdt bepaalde zaken daarom voor zichzelf. Ongeacht hun houding hierin, vinden niet-leidinggevend de relatie met de leidinggevende van cruciaal belang voor hun employability en voor het bespreken van aspecten hiervan. Ze benadrukken wel dat de leidinggevende er dan ook open voor moet staan: er moet sprake zijn van een transparante sfeer. Dat is niet altijd het geval; een enkele niet-leidinggevende kaart daarom bepaalde onderwerpen zoals "veranderen van functie" niet meer aan. De relatie met de leidinggevende, (de arbeidsverhoudingen) is dus van belang bij het afstemmen van employability aspecten tussen individu en organisatie. Alleen dan kunnen goede afspraken gemaakt worden over de verschillende aspecten.

"en naast je eigen, heb je ook nog je baas hè? En het is maar net de vraag hoe je baas daar in zit. Want voor de baas is het ook niet gemakkelijk als je een kritische medewerker hebt die graag verder wil. Want hoe faciliteer je dat? En als ik 't faciliteer en hij is goed dan

is ie straks vertrokken. En dan ben ik een goede medewerker kwijt. Moet ik weer opnieuw beginnen. Dus daar zit ook een spanningsveld en dat is gewoon heel vervelend.” (Niet-leidinggevende groep B2)

Bij de meeste mensen is hun blijvende inzetbaarheid als begrip geen onderwerp van gesprek, hoewel de meesten wel hun ontwikkeling, kennis en vaardigheden bespreken tijdens jaarplancyclusgesprekken. De invloed van de levensfase en de gezondheid op het werk is zeker geen onderwerp van gesprek. Leeftijd heeft alleen een functionele rol als het gaat om kennisborging op een afdeling. Sommigen ervaren dit als een gemis, maar de meesten geven aan dit zelf aan te kaarten als dit aan de orde is.

5.2 Focus op leidinggevenden

De groep leidinggevenden – overigens allemaal mannen - is tot nu toe besproken als homogene groep, maar dat zijn ze natuurlijk niet. Ook daar zijn verschillen aanwezig. Deze verschillen zitten in het verloop van hun loopbaan en het tot stand komen van keuzes daarin. Die bepalen hoe mensen tegen hun employability aankijken en hoe mensen employable zijn en blijven.

De leidinggevenden uit groep A, dat wil zeggen de leidinggevenden die na het jaar 2009 zestig jaar of ouder zijn, hebben in hun loopbaan altijd een duidelijke richting gehad. Het doel was veelal een leidinggevende positie bekleden. Daarbinnen zat wel ruimte hoe die weg bewandeld ging worden. De keuzes in de loopbaan zijn veelal ofwel op eigen initiatief gemaakt door te solliciteren of doordat het op hun pad kwam. Ze worden gevraagd voor functies, ze worden getipt door hun netwerk en veranderen met regelmaat van functie. Hun initiatieven hebben altijd succes gehad.

“Ja, qua richting. En verder heel erg intuïtief. Dat betekent, ik kom altijd wel weer mensen tegen die mij op goede ideeën brengen of die leiden tot een goede stap. Ik val heel erg op mensen. Bij een sollicitatiegesprek, klikt het met iemand of niet. Als het niet klikt of ik zie geen voldoende aanknopingspunten dan ga ik het niet doen. Laat ik het anders zeggen, als ik een probleem heb en ik heb mijn ogen open dan komt de oplossing vaak op hetzelfde moment voorbij. Op de een of andere manier denk ik, hij kan me helpen. Maar ik moet dan wel mijn ogen open hebben en om me heen kijken. Dus het heeft iets te maken met een soort alertheid die je hebt, ik weet waar ik heen wil, gevoelsmatig ben ik daar aan toe, en dan moet ik de openheid hebben om te zien wat er om me heen gebeurt, waar de kansen liggen en denken van ha, die kans pak ik.” (Leidinggevende groep A2)

Bij de leidinggevenden uit groep B, dus die na het jaar 2009 negenenvijftig jaar en jonger zijn, was deze duidelijke richting minder aanwezig. Het is een geleidelijk traject geweest: er werden andere eisen aan mensen gesteld en daar is men in mee gegroeid. Men heeft gesolliciteerd op een leidinggevende functie, en dat bevalt hen uitstekend. Zij hebben een weloverwogen keuze gemaakt om geen baan te aanvaarden die moeilijk te combineren was met hun privéleven. Dit zou wellicht een verklaring kunnen zijn voor het feit dat de leidinggevenden uit groep A2 onderdeel uitmaken van de top van de organisatie en de leidinggevende uit groep B2 in het middenmanagement zitten, hoewel het topmanagement niet slechts bestaat uit mensen boven de zestig jaar.

In de bereidheid om te veranderen van functie verschillen leidinggeevenden ook. De leidinggeevenden uit groep A geven geen eenduidig beeld. Sommigen zeggen daar volmondig 'ja' op. Dat gaat men doen, hoe dan ook. Er zijn nog genoeg zaken die men graag verder zou willen ontwikkelen, zoals mediation of coaching. Wellicht hoort daar ook een opleiding bij, maar deze ontwikkeling is veelal een ontwikkeling in vaardigheden die in de praktijk moet worden opgedaan. Anderen zijn iets minder veranderingsbereid, maar staan er niet negatief tegenover. Als het moet, zouden ze het zeker doen, "maar wie bepaalt wat ik moet?" Leidinggeevenden uit groep B geven een eenduidiger beeld. Ze geven aan andere zaken zoals welzijn, dus de balans tussen werk en privé, of gezondheid belangrijker te vinden dan carrière. Ze hebben plezier in hun werk, ontwikkelen visie en zijn bezig met innovatie. Ze zijn nog niet 'klaar' in deze baan. Ze willen in principe niet van functie veranderen, maar als dit aan de orde is, willen ze wel zelf de regie hierover voeren. Ook bij de opleidingsbereidheid houden zij een slag om de arm. Zij vinden dat deze direct moet bijdragen aan de functie en dat de looptijd niet te lang moet zijn. Ze hebben in hun leven al veel gestudeerd. In deze levensfase wil men daar niet meer aan beginnen, tenzij de gemeente het goed faciliteert.

Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen liggen in de levensfase. Het is opvallend dat oudere leidinggeevenden meer veranderingsbereid zijn. Verwacht wordt namelijk dat hoe ouder een werknemer is, des te minder bereid tot veranderingen. Er zouden dan vormen van *ervaringsconcentratie* kunnen optreden (Thijssen, 1996). Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat de leidinggeevenden uit groep A ouder zijn en carrière hebben gemaakt in een tijd waarin werk prioriteit had. Er zijn nog zoveel andere dingen te doen en men wil nog een aantal competenties ontwikkelen. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat de gezondheid op deze leeftijd een rol speelt. Mensen ervaren dat de baan hen lichamelijk gezien zwaar valt. Ze kunnen het aan, want de baan geeft hen mentaal energie, maar weten niet hoe dit in de toekomst zal gaan. Inherent hieraan is hun welzijn, dus de balans werk en privé. Door de zware baan moet men in de avonden herstellen en staat het sociaal leven op een laag pitje. Men zou die balans graag iets evenwichtiger zien. De leidinggeevenden uit groep B2 zijn iets jonger en hebben een evenwichtige balans tussen werk en privé altijd belangrijker gevonden dan carrière. Ten eerste besteedt men in de vrije tijd veel uren aan sport, hobby's, huishouden of zorgtaken thuis en waardeert men die evenwichtige balans als hoog. Nieuwe loopbaanstappen zouden deze balans kunnen verstoren. Ten tweede speelt verantwoordelijkheid een rol. Met een financiële verantwoordelijkheid en een zorgverantwoordelijkheid, brengt veranderen van functie risico met zich mee. Dit risico wilt men in deze levensfase met deze verantwoordelijkheden niet lopen.

De toekomstvisie van de leidinggeevenden is in overeenstemming met hun visie op employability-aspecten. De leidinggeevenden uit groep A hebben bewust over hun pensionering nagedacht en dit pad (voor zichzelf) uitgestippeld. Vanaf een bepaalde leeftijd, die zij voor zichzelf al vastgesteld hebben, willen zij minder gaan werken en op projectbasis voor de gemeente werkzaamheden uitvoeren. Dit willen zij graag met de organisatie afstemmen. De leidinggeevenden uit groep B zijn nauwelijks bezig met hun pensionering, waarschijnlijk ook vanwege het feit dat ze jonger zijn en hun pensionering daarom nog niet aan de orde is en ook omdat men zich er terdege van bewust is dat vervroegd (gedeeltelijk) met pensioen gaan geen reëel toekomstbeeld meer is. Als de regelingen die vervroegd uittreden mogelijk maakten niet waren afgeschaft zou men er naar eigen zeggen, waarschijnlijk meer mee bezig zijn geweest.

5.3 Focus op niet-leidinggevenden

Nu we de leidinggevenden besproken hebben is het interessant de groep niet-leidinggevenden nader te onderzoeken. Naast dat zij met leidinggevenden een aantal verschillen vertonen, geven zij ook als groep geen eenduidige beeld ten aanzien van verschillende aspecten van employability. Deze verschillen zitten ook bij niet-leidinggevenden in het verloop van hun loopbaan en het tot stand komen van keuzes daarin. Die bepalen hoe mensen tegen hun employability aankijken en hoe mensen employable zijn en blijven.

Niet-leidinggevenden zijn bewust bezig dan wel bezig geweest met hun loopbaan. Bijna iedereen associeert echter een bewuste loopbaan en veranderingen daarin met het maken van carrière: de weg naar de top van de organisatie. Dat willen ze niet, ze zijn geen "carrièretijgers." Zij geven dus zelf aan hier niet bewust mee bezig te zijn geweest. Toch hebben de meeste mensen de keuzes die ze gemaakt hebben bewust afgewogen. De keuzes die medewerkers gemaakt hebben, zijn echter verschillend uitpakkt. Hier is een onderscheid te maken tussen de groep mensen werkzaam in hogere functies en die werkzaam in lagere functies. De niet-leidinggevenden in een hogere functie zijn mensen in de groepen A2 en B2 (groep 2). Zij zijn werkzaam in een functie die betaald wordt met een schaal 8 of hoger. De participanten in een lagere functie, groep 1, zijn mensen in de groepen A1 en B1. Zij zijn werkzaam in een functie die betaald wordt conform schaal 4 tot en met 7.

Groep 2

De medewerkers uit groep 2 zijn bewust bezig met het verloop van hun loopbaan en hebben recentelijk dan wel in het verleden hierin stappen ondernomen. Het gaat dan om zowel het bijhouden van ontwikkelingen in de huidige functie ("fijnslijperij") als het oriënteren op andere functies. Het oriënteren spitst zich toe op vragen als 'wat wil ik en wat kan ik en wat moet ik daarvoor ontwikkelen?' Dit hoeft echter niet perse te leiden tot mobiliteit of verandering van functie. Eén participant heeft na een aantal gesprekken met een loopbaancoach, besloten in de huidige functie te blijven.

"Ik heb vorig jaar een moment gehad dat ik dacht van ik ben nu bijna X jaar Y. Ik werk zeker tot mijn vijfenzestigste en wil ik tot mijn vijfenzestigste Y blijven? Nou, daar had ik geen antwoord op. Ik had het idee dat ik toch nog een keer zou moeten veranderen. Daar heb ik wat gesprekken over gehad met mensen. (...) Met een heleboel vraagtekens wel voor mezelf, hè? (...) Als je je functie hartstikke leuk vind, waarom kan je die niet langer doen? Bleek dat ik eigenlijk toch signalen van mensen om me heen kreeg die van baan veranderden, die vier/ vijf jaar in een baan zitten en dan de overstap maken, dat ik zoiets had van, ik móét wat gaan veranderen, en dat, dat meer van buitenaf kwam, het moeten, dan vanuit mezelf. En toen ik had besloten, ik vind dit een leuke baan (...) Het is ook uit allerlei dingen gekomen dat dit een functie is die op mijn lijf is geschreven." (Niet-leidinggevende groep B2)

Iedereen uit groep 2 heeft het gevoel dat zijn of haar kennis en vaardigheden aansluiten bij de functie die ze uitvoeren. Hierbij moet worden opgemerkt dat mensen merken dat door de leeftijd

hun geheugen en leervermogen achter blijven bij hun jongere collegae en dat ze ontwikkelingen op ICT-gebied minder gemakkelijk bijhouden. Dit heeft echter geen invloed op het werk. Daarnaast geven zij aan dat door de ervaring zij tactischer kunnen opereren en makkelijker relativeren.

Inherent aan de aanwezige kennis en vaardigheden is het ontwikkelen ervan. De kennis en vaardigheden worden door iedereen actief bijgehouden. Dit gebeurt enerzijds door bij te blijven in het vak en anderzijds worden medewerkers door nieuwe ervaringen "bij de les gehouden." Deze nieuwe ervaringen worden opgedaan tijdens het werk, tijdens seminars, intervisie of door samenwerking en klankborden met mensen buiten de organisatie. Door samenwerking met mensen buiten de organisatie, zijn medewerkers in staat dingen anders te benaderen. Ook (jongere) collegae houden mensen scherp. De opleidingsbereidheid is over het algemeen groot. Hierin zijn twee groepen te onderscheiden. De eerste groep is bereid een opleiding te volgen en is op dit moment daarmee bezig of heeft net een opleiding afgerond. Een enkeling geeft aan zich wel te oriënteren op studies, maar een drempel te voelen om te beginnen omdat men merkt dat het leervermogen achteruit gaat en het te combineren moet zijn of haar met de privésituatie. De tweede groep houdt een slag om de arm. Zij zijn "op zich" wel bereid een opleiding te volgen, maar het moet wel direct bijdragen aan de huidige functie. Deze investering willen ze nu niet leveren, omdat het niet altijd rendeert (ze gaan bijna met pensioen) of ze het niet willen. Dat wil zeggen: ze hebben in hun leven al veel gestudeerd en dat betekende vaak studeren in de vrije tijd. Deze investering willen ze nu niet leveren, te meer omdat hun werk en privéleven in balans is en ze deze niet willen verstoren. De meeste mensen zijn wel bereid tot het volgen van een opleiding als de gemeente het goed faciliteert. Zij associëren ingrijpende veranderingen in de loopbaan dus niet meer met hun eigen levensfase. Voor carrièreswitch of een opleiding tot leidinggevende is het nu te laat.

Keuzes in de loopbaan worden bij groep 2, in de hogere functies, lang niet bij iedereen gebaseerd op hun welzijn: de mate waarin arbeid en privé gecombineerd kunnen. Hierin zijn drie groepen te onderscheiden. De "oudere" mannen uit groep 2 (groep A2), de vrouwen uit groep 2 (groep A2 en B2), en de "jongere" mannen uit groep 2 (groep B2). Bij de "oudere" mannen, mannen die na het jaar 2009 zestig jaar of ouder zijn, was het gezinsleven vooral ingericht naar het "kostwinnersmodel" (Lewis, Knijn, Martin & Ostner, 2008; Liefbroer & Dykstra, 2000). Zij werkten buitenshuis en hun vrouw zorgde voor het huishouden en eventuele kinderen. Dat was een vanzelfsprekendheid, waar men zich aan conformeerde.

"En het fenomeen kinderopvang bestond nog niet toen mijn oudste werd geboren. Dat was er gewoon domweg niet. Einde discussie. (...) en mijn vrouw die werkte bij (naam andere overheidsorganisatie) en toen was het nog zo, dan praat ik over 1979, als je daar zwanger werd, en je beviel, kwam er een einde aan je dienstcontract. Punt. (...) Moet je vandaag de dag mee komen! Haha. Kun je je niet eens meer voorstellen!" (Niet-leidinggevende groep A2)

De mannen hadden meestal geen zorgtaken thuis. Eventuele initiatieven ten aanzien van employability werden dus niet altijd gebaseerd op de mate waarin zij arbeid en zorg konden combineren. De vrouwen uit groep 2 hebben hun werk altijd goed kunnen combineren met de

privésituatie. Ze regelden particuliere opvang als dat nodig was en hun partner speelde een rol in de zorg voor kinderen. Indien ze onverhoopt weg moesten op hun werk, konden ze dit met hun leidinggevende afstemmen. Ze weten niet wat ze in de toekomst nog aan zorgtaken moeten besteden aan hun ouders. Bij eventuele loopbaanstappen als het volgen van een opleiding of een verandering van functie, was het belangrijk dat dit gecombineerd kon worden met de privésituatie. Bij de "jongere" mannen, mannen die na het jaar 2009 negenenvijftig jaar en jonger zijn, is op te merken dat zij hun welzijn, dus een goede balans tussen werk en privé belangrijk vinden. Hun partner werkt ook en heeft altijd gewerkt en zij hebben soms thuis zorgtaken (gehad). Voor een enkeling is een goede balans tussen werk en privé daarom een motivatiefactor.

Groep 1

Participanten uit groep 1, dus mensen in lagere functies, zijn ook bewust bezig met hun loopbaan, maar hebben hier in het verleden bewust andere keuzes ingemaakt. Opvallend is hierbij het verschil tussen mannen en vrouwen in hoe keuzes tot stand zijn gekomen.

Bij de vrouwen uit groep 1 zijn er twee groepen te onderscheiden: de levensfase speelt hier een belangrijke rol. Enerzijds hebben de vrouwen die na het jaar 2009 zestig jaar of ouder zijn (uit groep A1) altijd gewerkt vanwege de sociale contacten die werken met zich meebracht. Ze hadden deze contacten niet willen missen: ze zijn gelukkiger met werk dan zonder. Indien er sprake was van kinderen, zijn ze tijdelijk gestopt met werken. Ze zijn altijd met plezier naar hun werk gegaan en vinden tijd hebben voor andere zaken ook belangrijk. Ze kunnen hun functie goed aan, mede doordat ze niet fulltime werken. Ambities in het leven lagen niet in de werksfeer. Anderzijds heeft bij vrouwen die na het jaar 2009 negenenvijftig jaar of jonger zijn (uit groep B1) het welzijn, dus de (dis)balans tussen werk en privé een belangrijke rol gespeeld in hun leven. Zij geven namelijk aan dat de zorgtaken die zij in het verleden hadden de keuzes in hun loopbaan ernstig hebben beïnvloed. Een aantal vrouwen kijkt met een zekere teleurstelling terug op hun carrière. "Er had meer in mij gezeten, dat weet ik zeker," en "ik denk dat ik mijn carrière heel slecht gemanaged heb." Dit had alles te maken met de *culturele scripts* (Buchmann, 1989 zoals weergegeven in Liefbroer & Dykstra, 2000) van die tijd: het leven volgens het kostwinnersmodel was de norm. Men verwachtte van vrouwen dat ze stopten met werken als ze kinderen kregen, dat ze als ze werkten parttime werkten en dat vrouwen werken "erbij deden." Dit was het algemene verwachtingspatroon. De vrouwen uit groep B1 geven aan dat dit gepaard ging met (sociale) sancties op het werk en in de privésfeer. Op het werk wilden leidinggevenden niet dat er minder dan tweeëndertig uur gewerkt werd op een afdeling, dus werden ze gedwongen ander werk te accepteren waar ze wel parttime konden werken. In de privésfeer kon men afkeuring vanuit de gemeenschap verwachten. Dit veroorzaakte bij sommige vrouwen een schuldgevoel ten opzichte van de kinderen.

"Het was natuurlijk toen ik mijn eerste kind kreeg, was het helemaal niet im Frage of ik wel fulltime ging werken, want dat zou je sowieso al nooit doen. Dan zou je een ontaarde moeder geweest zijn, dat had nooit gekund. Tweeëndertig uur bijvoorbeeld ook niet. Je mocht wel werken was de gedachte, maar je moest wel echt parttime werken. Ik bedoel, dat was de mores in die tijd en euh...ja. Ik denk dat mensen zich dat ook moeten realiseren als ze tegen mensen van mijn generatie aankijken, waar wij uitkomen. Voor mannen ligt

dat natuurlijk heel anders. In feite is er tussen mannen en vrouwen van mijn leeftijd een heel groot verschil als het om tegen arbeid aankijken gaat. Ja, want voor ons, voor vrouwen was het toch iets wat je erbij deed en dat mocht je ook vooral niet al te extreem belangrijk vinden. Ik vond mijn werk altijd wel heel belangrijk, maar dat moest je niet al te erg demonstreren. Je hoorde eigenlijk, je gezin en je kinderen, dat was het belangrijkste. Dat je dat tot een goed einde bracht.” (Niet-leidinggevende groep B1)

De vrouwen uit groep B1 hebben zich niet geconformeerd aan deze normen, omdat blijven werken hen meer opleverde. Ten eerste was men bang door de hoge werkloosheid (begin jaren tachtig) niet meer aan een baan te komen, ten tweede zorgde een extra salaris voor financiële mogelijkheden en ten derde wilde men geen fulltime huismoeder zijn: men kon door het werk even weg zijn van de zorgtaken thuis. De vrouwen uit groep B1 waren daarom blij dat ze een baan hadden. Competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling hadden vanwege die culturele scripts geen enkele prioriteit. Bovendien was het erg prettig om met zorgtaken thuis een baan te hebben die men gemakkelijk aan kon.

De vrouwen uit groep B1 kijken dus met een zekere teleurstelling terug op hun loopbaan op het werk. Ze hebben bewust bepaalde loopbaanstappen niet genomen doordat ze thuis verplichtingen hadden. Tegelijkertijd kampten ze soms met een schuldgevoel omdat ze als moeder werkten. Nu de verwachtingspatronen omtrent werkende vrouwen zijn veranderd en de zorgtaken thuis niet meer zo intensief zijn als voorheen, is dat schuldgevoel bij veel vrouwen weggeëbd. Sommigen vrouwen ervaren door de zware combinatie van arbeid en zorg een vermoeidheid. Men zit in een “sandwichleeftijd:” naast de zorg voor de kinderen die nog niet helemaal weg is, is er de zorg voor hun ouders bijgekomen. Ze zijn moe en willen graag uittreden. Daar sparen ze voor via hun levensloopregeling. Anderen geven aan dat doordat ze in hun privésituatie geen zorgtaken meer hebben, ze nu de ruimte hebben om zich te ontwikkelen en ambiëren een verandering van functie.

“Dat bedoelde ik ook met die ruimte die je dan hebt. Dan heb je voor je gevoel van, nou kom maar op! Geef mij maar wat uitdaging, ik heb nu de ruimte, ik hoef me niet schuldig meer te voelen, want niemand heeft mij meer nodig, zo. Dat! Snap je wat ik bedoel?” (Niet-leidinggevende groep B1)

De mannen uit groep 1 laten een divers beeld zien wat betreft de keuzes die zij hun loopbaan gemaakt hebben. Enerzijds is er een groep mannen met een WAO-geschiedenis. Doordat zij in het verleden jarenlang fysiek zwaar belastend werk gedaan hebben, kregen zij te maken met een fysieke beperking. Ze kwamen terecht bij de gemeente Zwolle in een baan die zij fysiek gezien aankonden. Zij beantwoorden vragen die betrekking hebben op arbeidsmotivatie, loopbaanontwikkeling en andere zaken die te maken hebben met employability dan ook telkens in het perspectief van hun WAO-geschiedenis. Het werk vraagt niet het uiterste van hun competenties, maar ze kunnen het fysiek aan én ze zijn blij dat ze een baan hebben. Deze mannen zijn *bereid* om van functie te veranderen en hiervoor een opleiding te volgen. Echter, ze worden hierin beperkt door de arbeidsmarkt en hun fysieke gezondheid. De banen waarvoor zij in aanmerking komen zijn schaars en daarnaast zijn zij niet in staat ieder werk uit te voeren. Dit

betekent dus niet dat deze mannen niet aan hun employability zouden *willen* werken, ze zijn zeer veranderingsbereid, maar de arbeidsmarkt en hun fysieke gezondheid beperkt hen daarin.

Anderzijds is er een groep mannen in groep 1, die niet veel verschillen van de mensen in hogere functies. Ze zijn bewust bezig met hun loopbaan en hebben daar recentelijk of in het verleden stappen in ondernomen. Deze stappen liggen met name in specialisatie van de huidige functie of in het aannemen van andere (extra) werkzaamheden naast hun werk. Zo ontstaat er afwisseling in hun werkzaamheden en ontwikkelen zij zich in hun functie.

5.4 Resultaten deelvraag 1

Nu we alle groepen besproken hebben, kan er antwoord gegeven worden op de eerste deelvraag.

Welke individuele factoren vinden oudere werknemers van de gemeente Zwolle van belang voor hun employability en welke redenen geven zij daarvoor?

Er zijn in de theoretische verdieping verschillende individuele factoren bepaald die van invloed kunnen zijn op de employability van oudere medewerkers: de gezondheid, de ontwikkeling van competenties, de motivatie, het welzijn en dan in het bijzonder de balans tussen arbeid en privé en de levensfase.

De levensfase heeft alleen invloed op de andere aspecten van employability indien mensen ervaren dat ze voor- of nadeel hiervan ondervinden of indien mensen andere keuzes maken hierdoor. De kennis en vaardigheden sluiten aan bij de functie, maar men merkt dat het leervermogen minder groot is dan voorheen. De levensfase is dus van invloed op de ontwikkeling van competenties. Ook geven een aantal participanten aan dat zij ontwikkelingen op ICT-gebied minder gemakkelijk bijhouden. Dit betekent echter niet dat de uitvoering van het werk daaronder lijdt. Hun kennis en vaardigheden sluiten aan bij de functie, maar zélf hebben ze soms het gevoel dat ze "inleveren." Participanten geven anderzijds aan dat met het stijgen van de leeftijd zij wel tactischer kunnen opereren en makkelijker relativeren. De levensfase heeft bij enkele participanten invloed op de opleidingsbereidheid. Zij hebben in hun leven al veel gestudeerd en willen in deze levensfase niet beginnen aan een opleiding. Deze investering willen ze nu niet leveren, omdat het niet altijd rendeert (ze gaan bijna met pensioen) of omdat door studeren de balans werk en privé verstoord kan raken. In het verleden betekende studeren ook dat er in de vrije tijd gestudeerd moest worden. Dat wil men niet. De meeste mensen zijn wel bereid tot het volgen van een opleiding als de gemeente het goed faciliteert.

Gezondheid is voor alle participanten iets dat pas genoemd wordt als aspect van employability als de gezondheid zorgt voor beperkingen in het functioneren of in de keuzes die men had kunnen maken. Daarmee zou gezondheid kunnen worden beschouwd als een hygiëne factor voor employability (Herzberg, 1993). Het hebben van een goede gezondheid is voor velen een vanzelfsprekendheid, maar afwezigheid van een goede gezondheid of het ervaren van beperkingen hierin, zorgt er wel voor dat mensen bepaalde stappen niet meer (zullen) ondernemen in hun loopbaan. Dit geldt in de eerste plaats voor participanten met een WAO-geschiedenis. Die mensen zijn zeer veranderingsbereid, maar de arbeidsmarkt en hun fysieke gezondheid beperkt hen in eventuele loopbaanstappen. Ten tweede is gezondheid een aspect van employability voor

participanten die ervaren dat het werk hen soms zwaar valt. Doordat de werkdagen intensief zijn, hebben deze participanten 's avonds tijd nodig om te herstellen. Competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling krijgt dan weinig prioriteit, omdat dit vaak zorgt voor een extra (tijds)investering. Ten derde is gezondheid een aspect voor participanten die in hun directe omgeving hebben meegemaakt dat iemand ziek werd. Gezondheid is dan van belang, omdat men met een intensieve zorgtaak thuis, geen risico's wil nemen door te veranderen van functie en geen extra tijd wil investeren in nieuwe loopbaanstappen. Men heeft een balans gevonden die men niet wil verstoren. Met een zieke naaste maken mensen dus andere keuzes in de levensloop en loopbaan: (al dan niet de eigen) gezondheid is dus van invloed op het welzijn van medewerkers en daarmee op hun employability.

Het bijhouden van ontwikkelingen in de huidige functie door het ontwikkelen van competenties voor de huidige functie is voor iedereen, leidinggevend en niet-leidinggevend, een vanzelfsprekendheid. Daarmee neemt de inzetbaarheid voor de huidige functie weliswaar toe, maar dit zou ervaringsconcentratie in de hand kunnen werken (Thijssen, 1996). Door taakrotatie en doordat werkzaamheden in de loop der tijd veranderen, moeten mensen zich echter steeds nieuwe competenties eigen maken. Hierdoor wordt mogelijke functieconcentratie tegen gegaan. Met name bij de participanten werkzaam in de hogere functies komt het vaker voor dat men actief initiatieven neemt in de loopbaan en zich oriënteert op andere functies en opleidingen. Dit hoeft echter niet altijd te leiden tot mobiliteit. Participanten werkzaam in de lagere functies, ontwikkelen ook competenties voor hun huidige functie, maar zij maken hier bewust andere keuzes in. Deze keuzes worden beïnvloed door een drietal aspecten. Ten eerste vindt een groep participanten tijd hebben voor andere zaken ook belangrijk en liggen ambities niet in de werksfeer. Ten tweede heeft een groep participanten intensieve zorgtaken (gehad) en ten derde is er een groep die competenties wel graag zou willen ontwikkelen, maar door een fysieke beperking, moeilijkheden ervaart.

Het welzijn, de combinatie tussen arbeid en privéleven, is voor een aantal participanten, met name de "jongere" groep B, die na het jaar 2009 negenenvijftig jaar of jonger zijn, een belangrijke factor die van belang is voor hun employability. Deze groep participanten hebben een evenwichtige balans tussen werk en privé altijd belangrijk gevonden. Zij hebben hun werk ook altijd goed kunnen combineren met de privésituatie. Als ze initiatieven namen in hun loopbaan, werd dat thuis opgevangen en als de thuissituatie meer tijd en aandacht vroeg, was daar begrip voor op het werk. Hun partner werkt ook en heeft altijd gewerkt en zij hebben soms thuis zorgtaken (gehad). De meeste participanten uit groep B hebben daarom de loopbaanstappen genomen die zij wilde nemen, zonder een baan te aanvaarden die deze balans zou verstoren. Zij zijn om die reden ook minder *bereid* nieuwe loopbaanstappen te overwegen, als deze de balans tussen werk en privé verstoren. Een uitzondering hierop vormt de groep vrouwen uit groep B1. Zij hebben bepaalde loopbaanstappen niet genomen, vanwege zorgtaken thuis. Een aantal vrouwen kijkt daarom met een zekere teleurstelling terug op hun carrière. Tegelijkertijd voelden deze vrouwen zich schuldig voor het feit dat ze überhaupt werkten. Dat werd in de gemeenschap afgekeurd. Nu de zorgtaken minder intensief zijn dan voorheen, willen sommige vrouwen hun competenties ontwikkelen en ambiëren zij een verandering van functie. Anderen zijn moe van de jarenlange zware combinatie en willen graag uittreden. Voor de "oudere" groep A, die na het jaar 2009 zestig jaar of ouder zijn, was het welzijn niet altijd een belangrijke factor voor de employability. Een mogelijke verklaring hiervoor zou de levensfase kunnen zijn: de participanten uit groep A zijn ouder en hebben carrière

gemaakt in een tijd waarin werk prioriteit had. Dit gold echter alleen voor de mannen. De vrouwen uit groep A konden werk en privé altijd goed combineren, mede doordat sommigen niet fulltime werkten. Uitgaande van deze resultaten, lijkt er dus duidelijk sprake te zijn van een directe relatie tussen welzijn en employability.

De motivatiefactoren die leiden tot de wil om employable te zijn en te blijven zijn voor leidinggevend en niet-leidinggevend verschillend van aard. Voor de leidinggevenden zijn arbeidsinhoudelijke factoren motiverend, voor niet-leidinggevenden zijn dat de arbeidsverhoudingen. Leidinggevenden zullen dus eerder bereid zijn te veranderen van functie en daar de competenties voor te ontwikkelen en een eventuele opleiding voor te volgen, als een andere functie meer uitdaging, afwisseling of invloed biedt. De beloning als motivatiefactor dient hierbij niet onderschat te worden. Het is weldegelijk een motivatie om te streven naar een hoger salaris en om die reden te veranderen van functie, hoewel deze volgens participanten niet de essentie van de bereidheid vormt nieuwe loopbaanstappen te ondernemen. Niet-leidinggevenden zullen eerder bereid zijn nieuwe loopbaanstappen te initiëren, indien ze te weinig waardering ervaren van collega's.

5.5 Resultaten deelvraag 2

Er kan nu ook een antwoord geformuleerd worden op de tweede deelvraag.

Welke organisatiegebonden factoren vinden oudere werknemers van de gemeente Zwolle van belang voor hun employability en welke redenen geven zij daarvoor?

Er zijn in de theoretische verdieping verschillende organisatiegebonden factoren bepaald die van invloed kunnen zijn op de employability van oudere medewerkers: de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidstijden, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden evenals het HRM-beleid.

De arbeidsverhoudingen zijn een belangrijke factor in de employability. Ten eerste zijn de arbeidsverhoudingen voor niet-leidinggevenden een motivatiefactor. Deze leiden tot de wil om employable te zijn en te blijven. Niet-leidinggevenden zullen eerder bereid zijn nieuwe loopbaanstappen te initiëren, indien ze te weinig waardering ervaren. Ten tweede verwijzen de arbeidsverhoudingen naar de relatie met de leidinggevende. De meeste participanten onderhouden een goede relatie met hun leidinggevende. Degenen die zich hier kritisch over uitlaten, missen waardering en persoonlijke aandacht van hun leidinggevende. Bij een enkeling is zijn arbeidsverhoudingen met de leidinggevende van dien aard dat ze de motivatie negatief beïnvloeden. Ongeacht de relatie met de leidinggevende, vinden niet-leidinggevenden de relatie met de leidinggevende van cruciaal belang voor hun employability. Alleen dan kunnen er op individueel niveau goede afspraken gemaakt worden ten aanzien van verschillende aspecten van employability. Daarnaast verwijzen de arbeidsverhoudingen naar hoe er overlegd wordt in een organisatie. Dit uit zich onder andere in de manier waarop besluiten genomen worden. Veel besluiten worden door het management genomen, maar in toenemende mate hebben mensen het gevoel dat ze inspraak hebben. Als mensen het niet eens zijn met de manier waarop besluiten genomen worden, zou dit invloed kunnen hebben voor hoe leidinggevende en niet-leidinggevende met elkaar omgaan. Dit is echter niet het geval.

De arbeidsinhoud is ook een belangrijke factor voor de employability. Bij de arbeidsinhoud gaat het om taakvariatie, de mate van autonomie, de competenties, de samenwerking en de aard van het product dat in een organisatie geleverd wordt (Beukema, Coenen en Valkenburg, 1996). De arbeidsinhoud wordt door de participanten uit alle groepen hoog gewaardeerd. Met name voor de leidinggevendenden, maar ook voor andere participanten, is dit ook een belangrijke motivatiefactor: de wil om employable te zijn en te blijven. Afwisselend werk en zelfstandigheid worden het meest genoemd als motivatiefactor, evenals de samenwerking met anderen. Ook "de aard van het product" wordt genoemd als motivatiefactor, met name door de "oudere" groep A. Het product dat zij leveren is vaak een dienstverlening naar de maatschappij. Iets betekenen voor de maatschappij motiveert hen zeer. Ontevredenheid over de arbeidsinhoud zorgt ervoor dat mensen eerder initiatieven nemen in het veranderen van functie: de arbeidsinhoud heeft dus directe invloed op de employability.

De arbeidsomstandigheden worden als factor van employability alleen genoemd als deze een belangrijke rol in het werk spelen. Participanten die in een (fysiek) belastende functie werkzaam zijn, waarderen de arbeidsomstandigheden als zeer goed. Dit is voor sommige participanten ook een reden bij de gemeente Zwolle te blijven werken.

De manier waarop er binnen de gemeente Zwolle wordt omgegaan met arbeidstijden wordt door participanten hoog gewaardeerd, vooral vanwege de flexibiliteit. Mensen die arbeid en zorg moeten combineren geven aan baat te hebben bij flexibele arbeidstijden.

De arbeidsvoorwaarden omvatten de primaire arbeidsvoorwaarden als het salaris en anderzijds de secundaire arbeidsvoorwaarden. Deze zijn bij de gemeente Zwolle ondergebracht in een cafetariamodel. Werknemers kunnen zo hun eigen arbeidsvoorwaardenpakket zelf samenstellen. De meeste participanten ervaren hun financiële beloning als passend voor de functie. Slechts een enkeling is hier niet tevreden over of geeft aan "strijd" te hebben moeten voeren voor zijn of haar functiewaardering. Op het cafetariamodel van de gemeente Zwolle wordt zeer positief gereageerd. Er wordt veelvuldig gebruik van gemaakt. Dit beïnvloedt de employability echter niet.

Het HRM-beleid van de gemeente Zwolle en het instrumentarium dat vorm en inhoud geeft aan de doelen van het HRM-programma, worden hoog gewaardeerd.

Initiatieven van individuen om de employability te verbeteren worden door de gemeente goed gefaciliteerd door het aanbieden van opleidingsmogelijkheden of loopbaancoaching. Men maakt veelvuldig gebruik van het concernopleidingsprogramma en men waardeert dit als zeer positief. Niet-leidinggevenden geven aan dat naast dat de gemeente deze initiatieven faciliteert, de organisatie haar medewerkers kan en moet stimuleren over de eigen ontwikkeling na te denken.

De jaarplancycclusgesprekken worden zowel door leidinggevenden als door niet-leidinggevenden gebruikt om aspecten van employability bespreekbaar te maken. Men verschilt van mening in hoeverre de organisatie (of de leidinggevende) aspecten van employability bespreekbaar zou moeten maken. Leidinggevenden vinden dat dit wel kan, omdat zowel de werknemer als de organisatie hier baat bij heeft. Een aantal niet-leidinggevenden bespreekt inderdaad veel employabilityfactoren met hun leidinggevende en ervaart dit als zeer positief omdat men op deze manier zaken kan afstemmen met de organisatie. Een andere groep laat zich hier kritischer over uit en vindt dat de organisatie hierin te ver gaat. Men ervaart dat men erop afgerekend wordt of bespreekt bepaalde zaken "liever niet" omdat de leidinggevende hier niet voor open staat.

De HRM-instrumenten worden dus overwegend positief gewaardeerd. Voor sommigen is het HRM-beleid een reden om bij de gemeente Zwolle te blijven werken. De ontwikkelingsmogelijkheden zijn goed; een goede relatie met de leidinggevende ervoor zorgt dat men aspecten van employability goed kan afstemmen met de organisatie en er is sprake van een prettige werksfeer onder collegae. Hierdoor kan men het werk goed combineren met de privésituatie. Een baan in het bedrijfsleven die beter betaald wijst men daarvoor af. Lang niet altijd heeft de positieve waardering van de HRM-instrumenten invloed op de employability. Sommige mensen weten dat de organisatie ontwikkelingsmogelijkheden faciliteert, maar willen er – in deze levensfase – geen gebruik van maken. De kennis en vaardigheden sluiten aan bij de huidige functie, men voelt zich in staat de functie naar ieders tevredenheid uit te voeren en men voelt zich hier prettig bij. Mensen geven eerder de voorkeur aan "dit zo lang mogelijk vol te houden" in goede gezondheid, dan andere werkzaamheden op te pakken of te veranderen van functie.

H6 | Conclusies

Europa vergrijsst en ontgroent. Door de dalende arbeidsparticipatie van ouderen en het uitblijven van nieuwe jonge werknemers, lopen de afhankelijkheidsratio's van verschillende Europese landen bij ongewijzigd beleid op. Verzorgingsstaten staan daardoor onder druk. Overheden moeten maatregelen nemen om de verzorgingsstaat betaalbaar te houden. In Nederland is het niet anders. De voorgestelde maatregelen van het kabinet, zoals het oprekken van de pensioengerechtigde leeftijd naar zevenenzestig jaar, worden hete hangijzers in het overleg tussen de sociale partners. Het besluit tot het oprekken van de pensioengerechtigde leeftijd naar zevenenzestig jaar, is uitgesteld tot 1 oktober 2009. Tot die tijd hebben sociale partners de gelegenheid om alternatieven aan te dragen.

Niet alleen op (supra)nationaal niveau worden er maatregelen genomen. Omdat organisaties baat hebben bij competente en gemotiveerde werknemers, ligt er een druk op organisatie een omgeving te creëren waarbij mensen *in staat en bereid zijn* langer door te werken. Om werknemers zo lang, vitaal en gemotiveerd mogelijk aan het werk te houden, willen veel organisaties de *employability* van hun medewerkers verbeteren. *Employability* verwijst hierbij naar de bereidheid en het vermogen van een individu om nu en in de toekomst diverse werkzaamheden en functies op de arbeidsmarkt uit te voeren, de bereidheid en het vermogen de voorwaarden hiervoor te ontwikkelen, deze aan te wenden en zich in te zetten en betrokken te zijn bij het realiseren van de doelen van de organisatie, waar hij of zij werkzaam is. De organisatie moet de mogelijkheden hiervoor creëren en de bereidheid en het vermogen stimuleren om ontwikkeling van het individu mogelijk te maken.

Zowel de werkgever als de werknemer heeft baat bij het verbeteren van de employability. Duurzaam inzetbare (of wel hoog *employable*) medewerkers zijn bereid en in staat om verschillende werkzaamheden binnen de organisatie te vervullen, waardoor de organisatie het personeel dát er is, zo optimaal mogelijk in kan zetten en zodoende in kan spelen op veranderingen. Aangezien de zekerheid van een baan voor de rest van het leven tegenwoordig niet meer gegarandeerd kan worden, hebben medewerkers ook baat bij het verbeteren van hun employability. Het vergroot de kans op ander werk omdat duurzaam inzetbare medewerkers gedurende hun loopbaan in meerdere functies en bij meerdere organisaties werkzaam kunnen zijn. Indien organisaties werken aan het verbeteren van de employability van medewerkers, kan er een omgeving gecreëerd worden waarin langer blijven werken in een gezonde werksituatie bewerkstelligd wordt, dat bevredigend is voor zowel de werkgever als de werknemer.

Hoe kan er nu voor gezorgd worden dat medewerkers, en oudere medewerkers in het bijzonder, daadwerkelijk in staat zijn en bereid zijn andere werkzaamheden op te pakken, de competenties daarvoor te willen ontwikkelen en ook daadwerkelijk bereid zijn deze competenties ten dienste van de organisatie in te zetten? Om dit te achterhalen is het allereerst noodzakelijk te bepalen welke factoren volgens de werknemers zelf bijdragen aan hun employability en welke redenen zij daarvoor geven. Het doel van dit onderzoek was daarom om bij te dragen aan het inzicht in deze factoren ten einde een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen van levensfasebewust personeelsbeleid dat integraal past binnen het HRM-programma van de gemeente Zwolle. Met behulp van de gegevens uit interviews heb ik geprobeerd deze factoren uiteen te zetten. Daarbij

heb ik ook gekeken hoe en waarom keuzes in het verleden tot stand zijn gekomen. Welke overwegingen spelen daarbij een rol?

Uit de onderzoeksgegevens blijkt dat zowel individuele factoren als organisatiegebonden een belangrijke invloed hebben op de employability van oudere medewerkers en dat ze ook onderling met elkaar samenhangen. Er is geen set van factoren samen te stellen die volgens álle werknemers van belang zijn voor hun employability.

De meeste mensen zijn bewust bezig met hun employability, het ontwikkelen van competenties, hun loopbaan en eventuele stappen daarin. Zowel een aantal organisatiegebonden factoren als individuele factoren zijn voor mensen van belang of ze wel of niet nieuwe loopbaanstappen ondernemen en dus werken aan hun employability.

Van belang voor de employability zijn een aantal organisatiegebonden factoren. De *arbeidsverhoudingen* met de leidinggevende bepalen in hoge mate of mensen de factoren die zij van belang vinden voor hun employability goed kunnen afstemmen met de organisatie. Niet-leidinggevenden verschillen echter van mening in hoeverre leidinggevenden aspecten van employability met medewerkers zouden moeten bespreken. De arbeidsverhoudingen zijn voor niet-leidinggevenden ook een motivatiefactor: zij leiden tot de wil om employable te zijn en te blijven. Daarnaast is de *arbeidsinhoud* van belang voor de employability. De meeste participanten zijn tevreden over de inhoud van het werk. Dit is voor leidinggevenden vooral een motivatiefactor die leidt tot de wil om employable te zijn en te blijven. Als men niet tevreden zou zijn over de arbeidsinhoud, zou men eerder initiatieven nemen te veranderen van functie. Ten slotte heeft het *HRM-beleid* invloed op de employability. De ontwikkelingsmogelijkheden worden hoog gewaardeerd en veel mensen maken hier gebruik van. Dat in combinatie met goede arbeidsverhoudingen is een reden om bij de gemeente Zwolle te blijven werken. Anderzijds zijn er ook mensen die geen gebruik maken van de ontwikkelingsmogelijkheden, terwijl ze het wel positief waarderen.

Ook zijn een aantal individuele factoren van belang voor de employability. De *gezondheid* is een belangrijke factor. Als de gezondheid (zowel de eigen als die van een naaste) niet optimaal is, zorgt dit ervoor dat mensen bepaalde loopbaanstappen niet nemen. Daarmee zou gezondheid kunnen worden beschouwd als een hygiëne factor voor employability (Herzberg, 1993). Dit geldt voor mensen met een WAO-geschiedenis, voor mensen die hun baan als erg zwaar ervaren en voor mensen die een zorgtaak hebben voor naasten met gezondheidsproblemen. Het *welzijn*, dat wil zeggen de combinatie van arbeid en privéleven, is ook een belangrijke factor voor de employability, met name voor de mensen die jonger zijn dan negenenvijftig jaar of jonger is. Zij hebben een goede balans tussen arbeid en privé altijd belangrijk gevonden en hebben arbeid en privé altijd goed kunnen combineren. Als ze initiatieven namen in hun loopbaan, werd dat thuis opgevangen en als de thuissituatie meer tijd en aandacht vroeg, was daar begrip voor op het werk. Uitzondering hierop vormen de vrouwen die jonger zijn dan negenenvijftig jaar en in een lagere functie werkzaam zijn. Zij hebben bepaalde loopbaanstappen niet genomen, om arbeid en zorg te kunnen combineren. De *motivatie* is al even aan bod gekomen. Deze heeft een belangrijke invloed op de employability. Verschillende organisatiegebonden factoren hebben invloed op de wil of bereidheid employable te zijn en te blijven. Ook verschillende individuele factoren hebben invloed op de motivatie. Zo zijn mensen die arbeid en zorg niet goed kunnen combineren minder bereid hun competenties te ontwikkelen of te veranderen van functie, omdat dit meestal een extra

(tijds)investering met zich mee brengt. Ook de *levensfase* kán van invloed zijn op de bereidheid een opleiding te volgen, en daarmee op de bereidheid employable te zijn. Mensen geven aan in deze levensfase geen opleiding te willen volgen omdat het niet altijd rendeert (ze gaan bijna met pensioen) of omdat door studeren de balans werk en privé verstoord kan raken.

Uit deze onderzoeksgegevens blijkt dat ieder individu voor zichzelf een afweging maakt bij het maken van keuzes in de levensloop. Levenslopen van individuen lijken steeds minder op elkaar, zo laten ook deze onderzoeksgegevens zien. Verschillende groepen mensen vinden daarom verschillende factoren van belang voor hun employability en binnen groepen verschillen mensen in de keuzes die zij maken. Sommige gebeurtenissen in de levensloop, zoals het al dan niet krijgen van kinderen, een scheiding, ziekte of ontslag, hebben een sterke invloed op iemands leven en zijn bepalend voor de keuzes die een individu maakt. In de levensloop, maar ook in de carrière. Daardoor maken mensen al dan niet bewust, vrijwillig of gedwongen andere keuzes dan anderen. Hoewel veel participanten in de *lege-nest-fase* zitten bijvoorbeeld, kan dit verschillende uitwerkingen hebben. Voor sommige mensen creëert dit ruimte om hun competenties te gaan ontwikkelen of te veranderen van functie. De kinderen zijn klaar met studeren en zijn uit huis, financieel ontstaat er meer ruimte en men is op zoek naar een nieuwe uitdaging. Anderen ervaren deze fase heel anders. De kinderen zijn uit huis, maar door bijvoorbeeld zorgtaken voor ouders of partner hebben zij het met een baan erg druk. Doordat het combineren van arbeid en zorg veel prioriteit heeft, zijn zij op dit moment minder bereid te veranderen van functie of een opleiding te volgen, omdat dit vraagt om een extra investering. Een andere groep mensen heeft geen kinderen gekregen. Daar speelt de zorg voor kinderen minder een rol, maar daar zijn andere overwegingen die de keuzes ten aanzien van employability beïnvloeden zoals het hebben van voldoende vrije tijd voor andere zaken als vrijwilligerswerk, verenigingsleven of sport.

Al met al betekent dit, dat sommige mensen inderdaad lekker willen gaan *chillen* over een paar jaar. Ze hebben na meer dan veertig dienstjaren rust verdiend. Hun levensloop en loopbaan heeft vorm gekregen volgens het '*age-differentiated model*' (Reday-Mulvey, 2005 zoals weergegeven in Ilmarinen, 2006). Na hun studie- en werkperiode dient de pensioengerechtigde periode zich aan waarin er tijd is voor vrije tijd en hobby's. "Er zijn nog zoveel andere leuke dingen te doen." Een andere groep is nog relatief jong en realiseert zich terdege dat met pensioen gaan er voorlopig niet in zit. Door zich te blijven ontwikkelen in hun functie, uitdagend werk te doen in een prettige werkomgeving, en het werk goed te combineren met hun privéleven, blijven ze gezond, gemotiveerd en employable. Ten slotte vindt een laatste groep werken en leren helemaal '*da bomb*:' de mensen in deze groep willen niets liever dan zich blijven ontwikkelen en zien op tegen hun pensionering die steeds dichterbij komt.

H7 | Discussie en reflectie

In dit hoofdstuk blik ik terug op mijn onderzoek. Ten eerste zullen in de theoretische discussie de beperkingen van mijn onderzoek besproken worden met betrekking tot de theorie. Ten tweede zal in de methodologische discussie de onderzoeksmethode onder loep worden genomen. Ten derde zal ik in mijn persoonlijke reflectie terugblikken op het proces van dit onderzoek.

7.1 Theoretische discussie

Ieder onderzoek kent zijn beperkingen, zo ook deze studie. Ik heb aanvankelijk getracht een samenhangend interdisciplinair model te creëren dat een verklaring biedt voor welke factoren van belang zijn voor employability. Toch biedt dit model geen allesomvattende verklaringen waarom mensen bepaalde keuzes met betrekking tot hun employability maken en wat daarin doorslaggevendende factoren zijn. Ik had er wellicht de *Self Determination Theory (SDT)* bij kunnen betrekken (Deci & Ryan, 2000). Deze theorie is een motivatietheorie die zich bezighoudt met de ontwikkeling en het functioneren van persoonlijkheid in sociale contexten. Ten grondslag aan deze theorie ligt de veronderstelling dat mensen actieve individuen zijn met innerlijke behoeften (*innate psychological needs*). Deze behoeften zijn: competentie, betrokkenheid en autonomie (zelfstandigheid). De SDT veronderstelt dat slechts de bevrediging van alle drie de *innate psychological needs* leidt tot mentale gezondheid. Mensen streven door deze drie behoeften naar persoonlijke groei en ontwikkeling; mensen streven ernaar uitdagingen het hoofd te bieden en hun ervaringen te integreren in een coherent zelfbewustzijn (Deci & Ryan, 2000).

Deze theorie kan zeer bruikbaar zijn in onderzoek naar employability omdat de behoeften competentie, betrokkenheid en autonomie de verbindende en verklarende factoren kunnen vormen tussen arbeidsmotivatie, competentieontwikkeling en levensfase. De meest motiverende aspecten die werden genoemd door participanten waren namelijk een uitdagende baan (competenties), het contact met collegae (betrokkenheid met de sociale omgeving) en zelfstandigheid (dus autonomie). Daarnaast worden volgens deze theorie de ervaringen van mensen geïntegreerd in een coherent zelfbewustzijn. Dat wil zeggen dat nieuwe ervaringen vooral moeten passen in het beeld dat men al van zichzelf heeft. Men zoekt steeds bevestiging in nieuwe ervaringen. Dit zou betekenen dat hoe ouder mensen worden, hoe sterker het zelfbeeld van mensen is, dus hoe meer nieuwe ervaringen dat beeld moeten bevestigen. Wat kan dit betekenen voor hoe oudere medewerkers hun employability zien?

De vraag is alleen of een onderzoek op basis van deze theorie andere resultaten oplevert dan dit onderzoek. Verwacht werd namelijk dat het interessant was te achterhalen *welke* factoren oudere medewerkers van belang vinden. Uit dit onderzoek komt echter naar voren dat verschillende groepen mensen, verschillende aspecten van belang vinden voor hun employability. De factoren die participanten voor hun employability van belang vinden zijn zo gedifferentieerd vanwege de verschillende keuzes die zij gedurende hun levensloop al dan niet bewust, gedwongen of vrijwillig gemaakt hebben. Er is dus geen set determinanten vast te stellen die voor alle oudere werknemers van belang zijn: de factoren zijn zeer gedifferentieerd. Uit dit onderzoek is daarnaast naar voren gekomen dat het belangrijk is dat de aspecten die een individu van belang vindt goed afgestemd kunnen worden met de organisatie. De resultaten van dit onderzoek blijken dus heel

anders te zijn dan aanvankelijk gedacht werd, maar zonder deze onderzoeksvraag was ik daar niet achter gekomen.

7.2 Methodologische discussie

Hoewel de theoretische verdieping voldoende aanleiding bood om hypothesen te toetsen onder een grote groep werknemers, waren er inhoudelijke en praktische bezwaren om dit niet te doen. De gemeente Zwolle stelde namelijk een onderzoeksvraag die inging op attitudes, opvattingen, normen en waarden van mensen. Hoe en waarom (zijn) keuzes in het verleden en de toekomst tot stand (ge)komen? De gemeente is geïnteresseerd in de belevingswereld van deze groep medewerkers. Dit is mijns inziens niet te meten met een survey. Deze methode laat dan alleen een samenhang zien, maar verklaringen voor deze samenhang blijven theoretisch van aard. Bovendien heeft de gemeente door middel van het MTO veel statistische informatie over haar medewerkers verworven. Hierin zijn aspecten gemeten die ik in een eventuele survey ook zou hebben meegenomen. Daarom achtte ik de kans klein op een hoge respons voor mijn survey.

Dit onderzoek heeft andere informatie opgeleverd dan dat een onderzoek met een enquête zou hebben opgeleverd. Er is achterhaalt *wat* keuzes in de loopbaan (heeft) beïnvloed(t) en *hoe* deze tot stand (zijn ge)komen. In een enquête had ik nooit achterhaald dat het antwoord op mijn onderzoeksvraag van ondergeschikt belang is aan het feit dat het individu deze factoren goed moet kunnen afstemmen met de organisatie. Dit komt de employability van de medewerker ten goede.

Toch heeft het onderzoek mogelijk validiteitproblemen door de gebruikte kwalitatieve onderzoeksmethode. Ik stotter en hoewel ik semi-gestructureerde interviews heb afgenomen en goed voorbereid aan de slag ben gegaan, kon ik niet voorkomen dat het stotteren de kwaliteit en daarmee de validiteit van de interviews heeft beïnvloed. Ik heb aangekondigd in mijn emailcontact naar participanten dat ik stotter en dat ik rekening hiermee heb gehouden in mijn tijdsplanning. De participanten waren er op voorbereid omdat ik niet wilde dat dit het eerste contact onaangenaam zou maken. Dat zou het vertrouwen en de sympathie in het gesprek niet ten goede zijn gekomen. Het heeft de kwaliteit van de interviews toch enigszins beïnvloed omdat als ik stotter ik op zoek ga naar synoniemen. In sommige gevallen ontstaat er dan een nuanceverschil in de vraag die ik gesteld heb. Omdat vragen er niet altijd even duidelijk uitkwamen, vroegen sommige participanten om verduidelijking of herhaling van de vraag. Ik heb zoveel mogelijk geprobeerd de aanvankelijke vraag te herhalen.

7.3 Persoonlijke reflectie

In mijn persoonlijke reflectie wil ik graag terugblikken op twee punten. Het eerste heeft betrekking op mijn stotteren, het tweede punt op het spanningsveld tussen mijn rol als stagiaire en onderzoeker.

Zoals hierboven aangegeven heb ik om inhoudelijke en praktische redenen gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Ik had mogelijke validiteitproblemen door het stotteren kunnen omzeilen door een survey uit te zetten onder medewerkers. De weg van de minste weerstand voor mezelf, leverde inhoudelijk mogelijk minder op, dus dat heb ik niet gedaan. Ik heb mij er zelf nooit door willen beperken en wilde dat in dit onderzoek ook niet doen. Ik heb mijn interviewvaardigheden verbeterd en zag ook tijdens mijn stage dat mensen deze vaardigheden in

de praktijk nodig hebben. Bij het coördineren van een evaluatiegesprek bijvoorbeeld, is het stellen van open vragen van belang om het gesprek tot een goed einde te brengen.

Tijdens mijn stage heb ik de gemeente Zwolle en in het bijzonder de afdeling HRM beter leren kennen. Ik mocht niet alleen aanwezig zijn bij bijeenkomsten die gingen over het onderwerp van mijn studie, maar ik kon ook vergaderingen bijwonen over andere onderwerpen zoals het Sociaal Jaarverslag of het opleidingsprogramma. Dit leverde enerzijds veel informatie op, anderzijds moest ik er bewust bij stilstaan mijn rol als onderzoeker niet uit het oog te verliezen. Ik was twee tot drie dagen in de week aanwezig en voelde mij behandeld als collega. Toch moest ik voor mijn eigen onderzoek kritisch en onafhankelijk blijven in mijn rol als onderzoeker. Dit leverde soms een spanningsveld op.

H8 | Beleidsaanbevelingen

Uit de conclusie is naar voren gekomen dat verschillende groepen, verschillende aspecten van employability van belang vinden en dat binnen groepen participanten, mensen verschillen in de keuzes die zij maken omdat ze door bepaalde gebeurtenissen in hun levensloop al dan niet bewust, vrijwillig of gedwongen andere keuzes maken dan hun collegae. Wil de gemeente Zwolle mensen tegemoet komen in hun wensen, om zo een omgeving te creëren waarin langer doorwerken in een gezonde werksituatie gerealiseerd kan worden, dan zal er maatwerk geleverd moeten worden. Differentiëren tussen medewerkers wordt daarmee onvermijdelijk.

Het HRM-programma van de gemeente Zwolle heeft een uitgebreid instrumentarium voor handen om dit te realiseren. Het HRM-beleid doet het op veel vlakken in de organisatie heel goed en wordt ook positief gewaardeerd. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2009 laat zien dat medewerkers op nagenoeg alle aspecten meer tevreden zijn in vergelijking met het MTO van 2006 (MTO, 2009). Ook de psychosociale arbeidsbelasting, werkstress, stijl van leidinggeven en *coping style* scores significant beter dan in 2006.

De beleidsaanbevelingen liggen dan ook niet in het ontwerpen van nieuwe instrumenten of nieuw beleid. De ingrediënten zijn aanwezig om levensfasebewust personeelsbeleid te ontwikkelen, waarbij een ontwikkelingsstrategie (Leisink & Thijssen, 2006) als uitgangspunt zou kunnen dienen. Deze strategie is erop gericht aan iedereen, dus ook aan oudere medewerkers, ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. Zo kunnen medewerkers hoog employable gehouden worden in alle levensfasen (Van Werkum & Van de Breevaart, 2008). De beleidsaanbevelingen spitsen zich daarom veeleer toe om het formuleren van doelen en het aangaan van het gesprek ten einde de persoon-organisatie fit te verbeteren.

8.1 Aanbeveling 1: Het creëren van een duidelijke visie ten aanzien van employability

Het HRM-beleid en het instrumentarium wat daaraan verbonden is, bevat alle ingrediënten om levensfasebewust personeelsbeleid te ontwikkelen. Het is dan wel van belang dat de organisatie een duidelijke visie creëert omtrent de employability van haar medewerkers. Het is voor medewerkers onduidelijk wat de organisatie met employability wil. Medewerkers associëren loopbaanontwikkeling met mobiliteit, maar is dit ook het doel van de organisatie?

8.2 Aanbeveling 2: Het gesprek

Om maatwerk te kunnen leveren is een goede persoon-organisatie fit van belang: verschillende aspecten van employability die medewerkers van belang vinden moeten kunnen worden afgestemd met de organisatie. "Het gesprek" over employability verdient daarom extra aandacht.

Het formele gesprek

Het gesprek over employability kan ten eerste plaatsvinden tussen leidinggevende en medewerker. Dat gesprek is vastgelegd in de jaarplancyclus. Op het formulier van de personele jaarplancyclus is dit jaar het kopje "inzetbaarheid" toegevoegd. In dit kopje beoordeelt de medewerker zijn of haar eigen inzetbaarheid en bespreekt dit met de leidinggevende. Het gaat dan om leren en groeien in het eigen vakgebied, om kunnen gaan met veranderingen in het werk en de organisatie en het

behalen van resultaten. Dit kopje is niet verplicht: medewerkers hebben op deze manier formeel de mogelijkheid de eigen inzetbaarheid met de leidinggevende te bespreken.

Uit de onderzoeksgegevens blijkt dat keuzes die medewerkers maken ten aanzien van hun employability afhankelijk zijn van verschillende factoren die onderling met elkaar samenhangen. Het beoordelen van de eigen inzetbaarheid, hangt samen met de andere kopjes van het formulier: de resultaatafspraken over werk, opleidingen en trainingen, persoonlijke ontwikkeling en gedrag. Ieder individu maakt eigen afweging ten aanzien van eventuele initiatieven ten aanzien van hun eigen employability. Gezondheid, de levensfase en het welzijn, maar ook de arbeidsinhoud hebben invloed op de bereidheid en het vermogen van mensen diverse werkzaamheden binnen de organisatie te vervullen, op de bereidheid van mensen te investeren in de ontwikkeling van hun competenties en de bereidheid deze competenties aan te wenden en ten dienste van de organisatie in te zetten. De blijvende inzetbaarheid loopt daarmee eigenlijk als een rode draad door het gesprek: het is iets dat het functioneren "als geheel" omvat. Een apart kopje daarvoor is dan wellicht niet nodig. Het is dan wel van belang dat het gesprek tussen leidinggevende en medewerker op een prettige manier verloopt. Dit achten mensen van cruciaal belang voor hun employability. Alleen dan kunnen de verschillende aspecten van employability tussen individu en organisatie op een goede manier afgestemd worden. Medewerkers geven zelf aan dat leidinggevendenden meer getraind zouden kunnen worden in het stimuleren van medewerkers kritisch over hun employability na te denken. De vraag is echter of de oplossing ligt in management-development. Er is bij de gemeente Zwolle de afgelopen jaren volop geïnvesteerd in het toerusten van leidinggevendenden op hun taak. Wellicht is het zaak dat leidinggevendenden dit in praktijk brengen en hierop aangestuurd worden.

Het informele gesprek

Naast dat er formeel zaken kunnen worden afgesproken met betrekking tot employability, kan het informele gesprek zeer nuttig zijn om mensen bewust te maken van employability-aspecten en ouder worden. Dit zou kunnen gebeuren door het organiseren van workshops of andere informele bijeenkomsten. In het formele gesprek met de leidinggevende worden afspraken gemaakt waar wellicht duidelijke consequenties aan vast hangen met betrekking tot mobiliteit. Bij een informeel gesprek kunnen mensen vrijuit, op een veilige en open manier, hun wensen en mogelijkheden bespreken en bespreken welke overwegingen ze daarbij maken, zonder dat daar consequenties aan vast hangen. Als de organisatie hiervan op de hoogte is, kan er beter worden ingespeeld op eventuele beleidswijzigingen in de toekomst.

"Anonieme oriëntatie"

Naast een letterlijk gesprek, kunnen medewerkers ook bewust worden gemaakt van hun eigen employability door middel van E-HRM. De gemeente Zwolle is in 2009 gestart met het opzetten van E-HRM in de personeelsadministratie. In deze ontwikkeling kan ook employability worden meegenomen. Op intranet, bijvoorbeeld op een persoonlijke pagina, kunnen verschillende tests staan die mensen bewust kunnen maken van hun kennis en vaardigheden, de ontwikkeling daarvan en van hun functie in de organisatie. Te denken valt hierbij aan employabilityscans, of een personal WAI-tests (daarmee testen medewerkers hun persoonlijk werkvermogen). Hierdoor kunnen medewerkers zich redelijk anoniem oriënteren.

Literatuur

- Barnard, C.I. (1962). *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Bergh, von. M., (1997). *Loopbanen van oudere werknemers*, Amsterdam: Thesis Publishers.
- Beukema, L.M, Coenen, H., Valkenburg, B. (1996). *Arbeid en modernisering: een inleiding in de sociaalwetenschappelijke bestudering van arbeidsvraagstukken*. Utrecht: Lemma.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. BoomOnderwijs.
- Bontekoning, A., C. (2008). "Generatiegolven als vernieuwingsimpulsen: over de verborgen kracht van generaties." *Management en Organisatie*, 1. 37-51.
- Boom, J., Metselaar, E. (2001). "Determinanten van employability." *Gedrag en organisatie* 14(1), 21-33.
- Brown, P., Hesketh, A., Williams, S. (2003). "Employability in a knowledge-driven economy," *Journal of education and work*, 16 (2), 107-126.
- Bryant, C., G., A. (1991). *Giddens' theory of structuration: a critical appreciation*. London: Routledge.
- Ceci, E. L., Ryan, R., M., (2000). "The 'what' and 'why' of goal pursuits: human needs and self-determination of behavior." *Psychological Inquiry*. 11(4), 227-268.
- Concernstaf (2006). *Ambities, rollen en structuur: achtergronden en visie die ten grondslag liggen aan de inrichting van de organisatie van de gemeente Zwolle*.
- Craik, F.I.M., Anderson, N.D. (1999). "Applying cognitive research to problems of aging." In: Gopher, D., Koriat, A., (ed). *Attention and performance XVII: cognitive regulation of performance: interaction of theory and application*. Cambridge, Massachusetts (USA): MIT Press, p. 583-615.
- Craik, F.I.M, Jacoby, L.L. (1996). "Aging and memory: implications for skilled performance." In: Rogers, W.A., Fisk, A.D et al. *Aging and skilled performance: advances in theory and applications*. Mahwah, New Jersey (VS): Lawrence Erlbaum Associates, 113-137. ⁷
- Dalen, E. J., van, Sloten, G., van. (2006). "Zet leeftijd niet centraal: verklaringen voor succesvol leeftijdsbeleid uit de praktijk." *Gids voor personeelsmanagement*. 85 (5), 24-27.
- Doorewaard, N., Nijs, de W. (2004). *Organisatieontwikkeling en human resource management*, Utrecht: LEMMA.
- Esiri, M. (1994). "Dementia and normal ageing: neuropathology." In: Huppert, F. A., Brayne, C., e.a. (ed). *Dementia and normal ageing*. Cambridge (UK): Cambridge University Press, p. 385-436. ⁸
- European Commission (2005). *Confronting demographic change: A new solidarity between the generations*. Brussels: COM (2005) 94, final

⁷ Volledig artikel gevonden via Google Scholar:

http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=F8hzE9GPZkcC&oi=fnd&pg=PA113&dq=+aging+and+memory+craik&ots=dW-VI0cW1l&sig=qaBaHg91GLvSCWREOswutmZ_2Y0#PPA133,M1

⁸ Volledig artikel gevonden via Google Scholar:

http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=0k-PatUQBUC&oi=fnd&pg=PA385&dq=dementia+and+normal+ageing+m-esiri&ots=VAA03ANvBE&sig=rHDQ1Dcm2Frdw_nAkAH5JzWCd9c

- Fay, B. (1996). *Contemporary Philosophy of Social Science*. Oxford, GB: Blackwell Publishing.
- Feyter, M. de. Smulders, P. Vroome, E., de (2001). "De inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers," *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 17(1), 47-59.
- Gaspersz, J., Ott, M (1997). *Management van employability: nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Den Haag: Van Gorcum.
- Gaspersz, J., Ott, M. (1996). "Management van employability: noodzakelijk." *Gids voor personeelsmanagement*: 75 (12) 14-20.
- Gastelaars, M. (2006). *Excuses voor het ongemak: de vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Amsterdam: SWP.
- Gerth, H.H., Mills, C. W. (1979). *From Max Weber: essays in sociology*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley/ Los Angeles: University of California Press.
- Gilbert N. (2004), *Transformations in the Welfare State*, Oxford: Oxford University Press.
- Gründemann, R. W. M, Vries, de. S. (2002). *Gezond en duurzaam inzetbaar? Employability-beleid in Nederland*. Hoofddorp: TNO-Arbeid.
- Hacker, J. S. (2005), "Bringing the welfare state back in: the promise (and perils) of the new social welfare history," *Journal of Policy History*, 17 (1), 125-154.
- Hall, D.T., Mirvis, P.H. (1995). "The new career contract: developing the whole person at midlife and beyond," *Journal of vocational behavior*, 47, 269-289.
- Hillage, J., Pollard, E. (1998). "Employability: developing a framework for policy analysis," *Institute for employment Studies*, research brief.
- Horn, T., Karsten, C. (2003), "Employability moet breder: het managen van de balans," *Gids voor personeelsmanagement*, 82 (3), 30-33.
- Ilmarinen, J., Rantanen, J. (1999). "Promotion of workability during ageing," *American journal of medicine supplement*, 1: 21-23.
- Ilmarinen, J. (2006). *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health and the Ministry of Social Affairs and Health.
- Jelicic, M. & Houx, P.J. (2001). Cognitieve veroudering. Patroon, determinanten en de rol van leeftijd. In Quispel, Y., Christ, L., (red.). *Ouder worden: Een kwestie van leeftijd? Theorieën over leeftijd in relatie tot veroudering, levensfasen en levensloop*. Utrecht: Zuidam.
- Kemper, T.L (1994). "Neuroanatomical and neuropathological changes during aging and dementia." In: Albert, M.L., Knoepfel, E. J. E. (ed). *Clinical neurology of aging*. (2nd ed). New York (USA): Oxford University Press, p. 3-67.
- Knijn, T, Smit, A. (2008) "From gender equality to reconciling work and family life: three paradigms and ambivalent policies." *Social Politics*.
- Korte, T., de (2006). "Op weg naar activerend HRM," *Gids voor personeelsmanagement*, 85 (3), 13- 17.
- Latham, G.P., Pinder, C.C. (2005). "Work motivation theories and research at the dawn of the twenty-first century." *Annual Review Psychology*. 56: 485-516.

- Leavitt, J. (1965). *Applied organizational change in industry: structural technology and humanistic approaches*. In *Handbook of organizations*. 1144-1170. ed. March, J. G. Chicago: Rand Mc Wally.
- Leisink, P., Thijssen, J. (2006). "Ouderenbeleid in ontwikkeling: oriëntatie op een veel bewogen thema." *Tijdschrift voor HRM*, 9 (1), 21- 41.
- Leisink, P., Steijn, B. (2009). "Public Service Motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands." *International Review of Administrative Sciences*, 75 (1). 35-52.
- Levinson, H. (1962). *Men, management and health*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Lewis, J., Knijn, T., Martin, C., Ostner, I. (2008). "Patterns of Development in work/family reconciliation policies for parents in France, Germany, the Netherlands and the UK in the 2000s." *Social Politics*. 16. 1-26.
- Liefbroer, A. C., Dykstra, P.A. (2000). *Levenslopen in verandering: een studie naar ontwikkelingen in de levenslopen van Nederlanders geboren tussen 1900-1970*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Gemeente Zwolle. (2009). *Sociaal Jaarverslag Gemeente Zwolle, 2008: Een verantwoording over sociaal beleid en behaalde resultaten*. Zwolle.
- Mc Gregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Mc. Graw-Hill Book Company, Inc.
- Mc Quaid, R.W., Lindsay, C., (2005). "The concept of employability," *Urban Studies*, 42 (2), 197-219.
- Mintzberg, H. (1992). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service Economie en Bedrijfskunde.
- Molen, van der., M.W., (2002). Cognitieve veroudering. In *Handboek psychologie van de volwassen ontwikkeling en veroudering*. Assen: Van Gorcum.
- Moscovitch, M., Winocur, G. (1995). "Frontal lobes, memory and aging." *Annals of the New York academy of sciences*. 769, 119-150.
- Mossink, J.C.M., Gründemann, R.W.M, Vaas, S. (1998). *Technologische ontwikkeling en de arbeidsparticipatie van oudere werknemers*. Den Haag: SZW.
- Nauta, A. Bruin, de. M.R., Cremer, R. (2004). "De mythe doorbroken: gezondheid en inzetbaarheid oudere medewerkers." TNO Arbeid. Amsterdam: PlantijnCasparie.
- Nauta, A., Vroome, de. E., Cox, E., Korver, T., Kraan, K. (2005). "De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid," *Gedrag & Organisatie*, 18 (6), 326-337.
- Nielsen, J. (1999). "Employability and workability among Danish employees," *Experimental Ageing Research*, 25: 393-397.
- Oost, H., Markenhof, A. (2008) *Een onderzoek voorbereiden*. Baarn: HBuitgevers.
- Pierson, C. P. (1998) "Contemporary challenges to welfare state development," *Political Studies*, 777-794.
- Pierson, C. P. (1996) "The new politics of the welfare state," *World Politics*, 48 (2), 143-179.
- Pinder, C. C., (1984). *Work motivation: theory, issues and applications*. Scott, Foresman and company.
- Pinder, C.C., Moore, L. F., (1980). *Middle range theory and the study of organization*. Boston: Nijhoff.

- Pols, N., Beukema, L.M. (2006). "Stem levensfase af met de werksituatie," *Gids voor personeelsmanagement*. 85 (2), 36-39.
- Raz, N. (2002). "Ageing of the brain and its impact on cognitive performance: integration of structural and functional findings," In: Craik, I.M., Salthouse, T. A. (2000). *The handbook of ageing and cognition*. Mahwah, New Jersey (London): Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Salthouse, T.A. (1991). *Theoretical perspectives on cognitive aging*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sarason, S., B. (1978). *Work, ageing and social change: professionals and the one life – one career imperative*. New York: Free Press.
- Schein, E. H. (1971). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Schmand, B, Smit, J., Lindeboom, J., Smits, C., Hooijer, C., Jonker, C., Deelman, B. (1997). "Low education is a genuine risk factor for accelerated memory decline and dementia." *Journal of clinical epidemiology*, 50 (9), 1025-1033.
- Scott, W.R. (2003). *Organizations: rational, natural and open systems*. New Jersey: East end publishing services.
- Simon, H.A. (1976). *Administrative behaviour: a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: The Free Press.
- Sociaal Cultureel Planbureau (2008). *Nederland, deeltijdland: vrouwen en deeltijdwerk*. Den Haag.
- Sociaal Cultureel Planbureau (2008). *Emancipatiemonitor 2008*. Den Haag.
- Stoffelsen, J.M., Diehl, P.J. (2007). *Handboek levensfasebewust personeelsbeleid*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Thierry, Hk. (1996) Motivatie: hoe zie je dat? *Gids voor personeelsmanagement* 75 (4) 40-43.
- Thijssen, J.G.L., Heijden, B.I.J.M, van der, Rocco, T.S., (2008). "Toward the employability link model: current employment transition to future employment perspectives," *Human Resource Development Review*, 7 (2), 165-183.
- Thijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief: opleidingsdeelname door oudere personeelsleden als component van Human Resource Development*.
- Timmermans, V.C.M., Thunnissen, M.A.G., Neut, van der, A.C. (1998). *Fluitend naar je werk tot je pensioen?!: Een onderzoek naar het goed en gemotiveerd blijven werken door ouderen in universiteiten en onderzoeksinstellingen*. Tilburg: IVA.
- Velde, M. E.G. van der. (2008). *Mensen maken verschil. Maken verschillen tussen mensen verschil?* Oratie: Universiteit Utrecht.
- Vries, S. de, Gründemann, R., Vuuren, T. van, Willemsen, M. (2000). "Employabilitybeleid in Nederlandse organisaties." *Gedrag en Organisatie*, 13(5), 291-303.
- Werkum, C., van, Breevaart, J., van de (2008). "Levensfasebewust beleid en de psychologie van leeftijdsfasen: alle leeftijden." *Gids voor personeelsmanagement*. 87 (1/2), 24-28.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (1993). *Ouderen voor ouderen: demografische ontwikkelingen en beleid*. Rapporten aan de regering, nr. 43. Den Haag: SDU.
- Zwart, B.C.H. de, Frings-Dresen, M.H.W., Dijk, F.J.H., de. (1995). "Physical work load and the ageing worker: a review of the literature." *Archives of environmental and occupational health*. 68, 1-12.

Bijlagen

Bijlage 1: organogram gemeente Zwolle



Bron: http://www.zwolle.nl/cms/cms.nsf/V_LUSCW/9D806E21C4289230C12572D4004F8726

Bijlage 2: email participanten

Beste collega,

In verband met mijn afstudeeronderzoek voor de studie Algemene Sociale Wetenschappen aan de Universiteit Utrecht, ben ik als stagiaire werkzaam bij de afdeling HRM. Daar doe ik een onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van medewerkers boven de vijftig jaar.

Gesprekken met medewerkers



De gemeente is hierin geïnteresseerd omdat het personeel van de gemeente vergrijst: de gemiddelde leeftijd van medewerkers bij de gemeente stijgt. Mijn onderzoek gaat over welke factoren ú van belang vindt voor uw werk, uw gezondheid en uw ontwikkelingsmogelijkheden. Uw mening is voor mijn onderzoek dus van groot belang.

Voor dit onderzoek wil ik graag collega's interviewen die vijftig jaar zijn of ouder. Uw naam is naar voren gekomen door een willekeurige trekking. Mijn vraag is dan ook of u bereid bent aan mijn onderzoek mee te werken. Het interview duurt maximaal een uur en ik kom naar u toe. Graag hoor ik van u of u bereid bent een interview te doen. Dat kan door deze email te beantwoorden. Ik ben ook telefonisch bereikbaar op ----- . Zou u voor 8 mei willen reageren? Dit in verband met mijn planning.

Alvast hartelijk bedankt!

Met vriendelijke groet,

Jana Hazen
Stagiaire HRM

Bijlage 3: topiclijst medewerkers gemeente Zwolle

Inleiding

Ik ben student Algemene Sociale Wetenschappen aan de Universiteit Utrecht en stagiaire op de afdeling HRM. Dit interview is onderdeel van mijn afstudeeronderzoek. Dit onderzoek voer ik uit bij de afdeling HRM en gaat over de blijvende inzetbaarheid van medewerkers boven de vijftig jaar. Het gaat om zaken als uw gezondheid, uw werk, uw ontwikkelingsmogelijkheden en hoe u uw werk en privé combineert. De gemeente is daarin geïnteresseerd omdat het personeel van de gemeente vergrijst: ruim eenderde van het personeelsbestand is ouder dan vijftig jaar.

Ik heb een lijst met onderwerpen, maar als u andere dingen wil bespreken of aanvullen dan hoor ik dat graag. Daarnaast wil ik dit gesprek opnemen. Mag dat? Het gesprek blijft vertrouwelijk en in mijn rapport is niet te herleiden wie wat gezegd: u naam of uw functie zal ik niet noemen.

Hebt u nog vragen?

Werk en motivatie

1. Kunt u kort iets vertellen over uw functie? Dagelijkse taken? Hoe ziet een dag eruit?
2. Hoeveel jaar werkt u in deze functie?
3. Hoe bevalt dat? Is dat veranderd de afgelopen jaren?
4. Hoe tevreden bent u over de werkinhoud?
5. Waardering van collega's?
6. Hoe vindt u de beloning? (financieel en erkenning)
7. Hoe ervaart u de arbeidsvoorwaarden?
8. Hoe ervaart u de arbeidsomstandigheden?
9. Hoe zou u de relatie omschrijven met uw leidinggevende?
10. Wat motiveert u het meest in uw werk?
11. Ik heb u net gevraagd naar de arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en de relatie met uw leidinggevende. Welke effect hebben deze op uw motivatie?

Organisatie

12. Hoe vindt u het om bij de gemeente Zwolle te werken?
13. Hoe worden in deze organisatie besluiten genomen? Doorvraag: Gaat dat meer van boven naar beneden of is dat net andersom? Hoe vindt u dat?
14. Hebt u het idee dat als u als groep iets wil veranderen, dat dit dan gehoord wordt?

Gezondheid en competenties

15. Als u een cijfer zou moeten geven aan uw gezondheid, welk cijfer zou dat dan zijn? Hoe komt dit cijfer tot stand?
16. Hebt u het gevoel dat uw lichamelijk in staat bent de taken op het werk uit te voeren? En mentaal?
17. Hoe ervaart u het ouder worden?

18. Hebt u het gevoel dat u uw werk wat betreft kennis en vaardigheden optimaal kan uitvoeren? Zijn er specifieke zaken die u graag wil ontwikkelen?
19. Zijn er nog dingen die u graag wil bereiken? Ambities?
20. Hoe belangrijk is werk voor u?

Loopbaan en mobiliteit

21. Hoe zien de werkzame jaren die u nog voor u hebt er voor u uit? (binnen of buiten de gemeente?).
22. Wat zou u ervan vinden om van functie te veranderen?
23. Bent u bewust bezig met uw loopbaan?
24. Toen u hier begon met werken, had u toen voor ogen hoe uw carrière er voor u uit zou moeten zien? Hoe kijkt u nu daarop terug?
25. Neemt u initiatieven in uw eigen loopbaan? Zoja, welke?
26. In hoeverre kent u uw loopbaanmogelijkheden? (binnen of buiten de gemeente)
27. Bij wie zou de verantwoordelijkheid moeten liggen voor uw loopbaan volgens u?
28. Bij wie zou het *initiatief* moeten liggen voor uw loopbaan of ontwikkelingsmogelijkheden?
29. Kent u de loopbaanfaciliteiten van de gemeente? Maakt u hier gebruik van? Waarom wel of niet?
30. In hoeverre bent u bereid een opleiding te volgen?

We hebben het gehad over uw werk, uw gezondheid, uw ontwikkelingsmogelijkheden en het veranderen van functie.

31. Zijn deze dingen een gespreksonderwerp met uw leidinggevende?

Arbeid en zorg (welzijn)

32. Hebt u naast uw werk nog tijd om aan andere dingen te besteden? Hobby's?
33. (Doorvraag: Hoe ziet u dag er na het werk uit?)
34. Hebt u in uw privé-situatie nog zorgtaken?
35. Kunt u uw werk goed combineren met de situatie thuis?
36. Wat zou de gemeente kunnen doen om u hier tegemoet in te komen?

We hebben het gehad over blijvende inzetbaarheid en persoonlijke ontwikkeling. Is dat iets van de laatste tijd?

37. Kunt u een aantal aspecten noemen die u van belang vindt voor uw blijvende inzetbaarheid?

Tot slot een laatste vraag:

38. Wanneer bent u van plan te stoppen met werken? Eventuele doorvragen:
 - Waarom juist op die leeftijd?
 - Wat zou er moeten gebeuren zodat u eerder stopt?
 - Wat hebt u nodig om langer door te werken?
 - Wat doet u besluiten om dan te stoppen?
 - Wanneer gaat u daar over nadenken?

Alle vragen lijken aan bod te zijn gekomen. Hebt u nog opmerkingen of aanvullingen die u zou willen bespreken? Hartelijk dank voor uw medewerking! U krijgt een exemplaar van het onderzoeksverslag toegestuurd via email en er ligt een exemplaar op de afdeling HRM ter inzage.