

Leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de gemeente Zeist

“Welke betekenissen geven oudere werknemers van de gemeente Zeist aan hun huidige werkzame leven en wat betekent dat volgens hen voor een op te stellen leeftijdsbewust personeelsbeleid?”

Marijn Steijven (0460346)
Willem Schuylenburglaan 72
3571 SL Utrecht
Tel.: 06-45 86 45 31
E-mail: marijn.stejven@gmail.com

Universiteit Utrecht
Bestuurs- en Organisationswetenschap
Master Strategisch Human Resource Management

Afstudeerbegeleider: Drs. Elyse Walter
Tweede lezer: Dr. Rik van Berkel





Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

1	Inleiding	2
1.1	Aanleiding van het onderzoek	2
1.2	Probleemstelling	4
1.3	Relevantie	5
1.3.1	Wetenschappelijke relevantie	5
1.3.2	Maatschappelijk relevantie	5
1.3.3	Praktische relevantie	5
1.4	Begripsbepaling	6
1.5	Leeswijzer	8
2	Theoretisch kader	9
2.1	De oudere mens en arbeid	9
2.1.1	Levensfasen en de betekenis van werk	9
2.1.2	Leeftijd en inzetbaarheid	13
2.1.3	Ouderen en beeldvorming	15
2.1.4	Betekenenissen van leeftijd	17
2.2	Leeftijdsbewust personeelsbeleid	20
2.2.1	Kenmerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid	20
2.2.2	Ouderenbeleid in Nederland: maatregelen op organisatieniveau	23
2.2.3	Invloedsfactoren op de invulling van leeftijdsbewust personeelsbeleid	26
3	Methodologisch kader	34
3.1	Wijze van onderzoek – literatuurstudie	34
3.2	Wijze van onderzoek – Kwalitatief onderzoek	35
3.3	Verantwoording en benadering respondenten	36
3.4	Wijze van interviewen	37
3.5	Wijze van analyseren	37
3.6	Betrouwbaarheid en validiteit	38
4	Resultaten interviews	40
4.1	Leeftijd	40
4.1.1	Chronologische leeftijd versus beleefde leeftijd	40
4.1.2	Ouder worden en werk	42
4.1.3	Beeldvorming	45
4.2	Werkbeleving	46
4.2.1	Betekenis aan werk	46
4.2.2	Werkkenmerken	47
4.2.3	Langer doorwerken	48
4.3	Opleiding en ontwikkeling	49



4.3.1	Motivatie	49
4.3.2	Vormgeving activiteiten.....	52
4.3.3	Inzetbaarheid.....	53
4.3.4	Eigen verantwoordelijkheid	54
4.4	Leidinggevenden	55
4.4.1	Rol van de leidinggevende.....	55
4.4.2	Factoren bespreekbaar maken.....	57
4.4.3	Beleidsruimte	59
4.5	Leeftijdsbewust personeelsbeleid.....	59
4.5.1	Belang van leeftijdsbewust personeelsbeleid.....	60
4.5.2	Invulling leeftijdsbewust personeelsbeleid	62
5	Discussie en conclusie	68
5.1	Discussie.....	68
5.2	Beperkingen en suggesties vervolgonderzoek	88
5.3	Conclusies en aanbevelingen	91
6	Literatuurlijst.....	95
7	Bijlagen	102



Voorwoord

Het is af, klaar, over en uit! Toch heb ik een dubbel gevoel bij het schrijven van dit dankwoord. Aan de ene kant geeft het een goed en voldaan gevoel te beseffen dat ik aan het einde ben gekomen van het hoofdstuk “Bestuurs- en Organisationswetenschap”. Aan de andere kant betekent dit ook het loslaten van een onderzoek waarin ik de laatste 5 maanden al mijn vrije tijd en energie heb gestoken. De grote richting van mijn afstudeeronderzoek stond in het begin weliswaar vast, maar waar ik nu echt naar toe wilde bleek voor mij een moeilijk te bewandelen weg. De afstudeerscriptie die voor u ligt kon dan ook niet tot stand komen zonder de steun en begeleiding van een aantal mensen.

Allereerst wil ik graag mijn praktijkbegeleidster Caroline van Lankveld bedanken voor mijn toegang tot de gemeente Zeist en haar stimulerende en zorgzame begeleiding. Ook bedank ik mijn begeleidster Drs. Elyse Walter voor haar emotionele en wetenschappelijke ondersteuning die zij mij de afgelopen maanden heeft geboden. Meerdere malen hebben ze mij terug op de goede weg gezet met hun kritische opmerkingen en adviezen.

Speciale dank voor alle respondenten van de gemeente Zeist. De interviews met jullie gaven mij waardevolle inzichten in de praktijk, energie en kracht om mijn afstudeeronderzoek af te ronden. Ook extra aandacht voor mijn naaste collega's van de afdeling P&O (of moet ik nu Organisatieadvies zeggen?) voor jullie interesse en steun.

Ik wil ook mijn ouders, vrienden en mijn lief in het bijzonder bedanken. Jullie steun, interesse en aanmoedigingen hebben ongelooflijk veel voor mij betekent. Ik kan altijd op jullie rekenen en dat is mij ontzettend dierbaar.

Iedereen bedankt en veel leesplezier!

Marijn Steijven
Utrecht, augustus 2009



Samenvatting

In dit kwalitatieve onderzoek is er op zoek gegaan naar de betekenissen die oudere werknemers van de gemeente Zeist geven aan hun huidige werkzame leven en wat dit betekent voor een op te stellen leeftijdsbewust personeelsbeleid. Door middel van een literatuurstudie en het houden van semigestructureerde interviews onder 14 oudere werknemers en 5 leidinggevenden, is getracht hier achter te komen.

Uit het onderzoek is gebleken dat de respondenten verschillende betekenissen geven aan de chronologische leeftijd, namelijk een psychosociale en een functionele leeftijd. Dit suggereert dat de chronologische leeftijd op zichzelf een nietszeggend begrip is en dat de beleefde leeftijd van een oudere werknemer zeker een belangrijke rol speelt bij een op te stellen leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dit komt ook tot uiting doordat de oudere werknemers zich in verschillende levensfasen bevinden die niet gelijk lopen met de chronologische leeftijd. Er wordt dan ook aanbevolen om de persoonlijke en specifieke levensfase als uitgangspunt te nemen voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Maatwerk is hierbij essentieel. De verschillende betekenissen die de oudere werknemers aan verschillende onderwerpen hebben gegeven, laten duidelijk zien dat er grote verschillen bestaan *binnen* de groep van oudere werknemers. Een generiek beleid voor oudere werknemers zou dus niet passen binnen de resultaten van dit onderzoek.

Doordat men zich in verschillende levensfasen bevindt, geven de oudere werknemers ook verschillende betekenissen aan werk en aan de ervaren werkkenmerken. Werk staat voor zelfstandigheid, waardering, sociale contacten en zingeving. Daardoor heeft een groot aantal oudere werknemers nog steeds veel plezier in het werk, maar wordt er ook een hoge werkdruk en grote mate van bureaucratie ervaren.

Een aantal oudere werknemers merkt hierdoor steeds meer het proces van het ouder worden. Door de afname van fysieke en mentale vermogens, raakt men sneller vermoeid en is men wat meer vergeetachtig en trager. Deze vermindering van fysieke en mentale vermogens hebben hoogstwaarschijnlijk een bijdrage geleverd aan de bevonden negatieve beeldvorming over oudere werknemers. Onbewust dragen de



oudere werknemers hier aan bij door de voorkeur te geven aan verlofregelingen als gewenste invulling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Naast deze invulling waren taakvariatie (o.a. demotie) en mentorships ook populaire maatregelen om oudere werknemers gezond, gemotiveerd en duurzaam voor het arbeidsproces te behouden. Daarbij werd ook aandacht geschonken aan de rol van de leidinggevende. De oudere werknemers verwachten een empathische houding van de leidinggevende en moet hij of zij begrip tonen voor mogelijke problemen met de werkbelasting. De leidinggevendens op hun beurt geven aan dat zij moeite hebben met het aankaarten van deze problemen. Daarbij vinden zij het lastig om bepaalde functioneringsproblemen toe te schrijven aan de leeftijd.

Een belangrijk aandachtspunt wat uit dit onderzoek naar voren is gekomen is de lage motivatie van oudere werknemers om met de eigen opleiding en ontwikkeling aan de slag te gaan. Men vindt zichzelf te oud en heeft geen zin meer in lange opleidingen. Wel stonden zij open voor korte cursussen die een praktisch karakter hebben. Een mogelijk gevolg van deze lage motivatie kan een mate van ervaringsconcentratie zijn, dat vervolgens problemen kan opleveren bij een volgende reorganisatie. Een rolmodel in de vorm van een oudere werknemer die een eigen verantwoordelijkheid neemt met betrekking tot de eigen ontwikkeling kan een stimulerende werking hebben voor anderen.



1 Inleiding

1.1 Aanleiding van het onderzoek

Het vraagstuk van de oudere werknemer staat weer op de agenda van vele organisaties. Zowel politieke als demografische ontwikkelingen hebben ertoe bijgedragen dat arbeidsorganisaties in de nabije toekomst te maken zullen krijgen met oudere werknemers (Peeters et al. 2005).

Doorwerken tot 65 jaar en zelfs de mogelijkheid om na het 65^{ste} levensjaar te blijven werken zijn belangrijke standpunten van het kabinet Balkenende IV. Om de arbeidsparticipatie van oudere werknemers te bevorderen, heeft de overheid allerlei maatregelen doorgevoerd zoals de verandering van VUT naar regelingen voor flexibele pensionering en de invoering van de levensloopregeling. Deze beleidswijziging laat duidelijk zien dat de overheid vooral met financiële maatregelen wil afdwingen dat oudere werknemers langer doorwerken, in ieder geval tot 65 jaar (Leisink et al., 2004).

Een demografische ontwikkeling is de vergrijzing en ontgroening die in een rap tempo plaatsvindt in Nederland. Uit cijfers van het CBS blijkt dat de vergrijzing in Nederland na 2010 zal versnellen. Rond 2040 zal de vergrijzing haar hoogtepunt bereiken. De grijze druk zal dan 43% bedragen. Na 2040 neemt de grijze druk af, omdat de naoorlogse generatie dan overleden zal zijn. Deze daling zal echter niet sterk zijn. In de tweede helft van deze eeuw zal de grijze druk ruim 40% zijn. Dit betekent dat vergrijzing een structureel fenomeen is geworden (CBS, 2003). Deze demografische ontwikkeling is ook terug te zien binnen de gemeente Zeist. Uit recent onderzoek van het Binnenlands Bestuur blijkt dat de gemeente Zeist, in vergelijking met andere 50.000+ gemeenten, de meeste oudere werknemers in dienst heeft. Bijna een kwart van de ambtenaren (22,8%) is 57 jaar of ouder. Met deze mate van vergrijzing ligt de gemeente Zeist boven het landelijk gemiddelde van 13%. Deze onevenwichtige leeftijdsopbouw kan op termijn gevolgen hebben voor de personeelsvoorziening van de gemeente (Kadernota levensfasebewust personeelsbeleid Gemeente Zeist, 2008). Binnen afzienbare tijd zal namelijk een grote groep werknemers uitstromen op grond van leeftijd. Op termijn zullen er vervolgens



structureel te weinig schoolverlaters zijn om aan de vraag naar nieuw personeel te voldoen, ook wel aangeduid als ontgroening (Kadernota levensfasebewust personeelsbeleid Gemeente Zeist, 2008).

De gemeente Zeist wil er daarom voor zorgen dat zoveel mogelijk werknemers op de lange termijn goed, gezond en tevreden inzetbaar blijven. De overheid stimuleert dit langer doorwerken wat blijkt uit het “Arbeidsvoorwaardenakkoord 2005-2007” waarin is afgesproken dat gemeenten uiterlijk 1 januari 2008 een visie moeten hebben ontwikkeld op duurzame inzetbaarheid van werknemers. Volgens de gemeente Zeist betekent duurzaam, naast langer werken, ook flexibele inzetbaarheid en ontwikkeling van de werknemer. Ontwikkeling voor jezelf, maar ook voor de arbeidsmarkt. Deze visie is vertaald in de Kadernota levensfasebewust personeelsbeleid Gemeente Zeist van oktober 2008 en de daaruit voortgekomen Levensfasewijzer voor leidinggevenden van november 2008. In deze Levensfasewijzer wordt een onderscheid gemaakt tussen vier verschillende levensfase; de ontwikkelingsfase (twintigers), de spitsuurfase (dertigers), de balansfase (veertigers), de mogelijkhedenfase (vijftigers) en de afbouwfase (zestigers). Het onderzoek zal zich richten op de laatste twee fasen, vanwege de beschreven vergrijzingsproblematiek.

In eerste instantie zou er een verkennend onderzoek plaatsvinden naar de invoering van demotie, in het kader van oudere werknemers en inzetbaarheid. Voor de gemeente Zeist is het toepassen van demotie voor het bewerkstelligen van duurzame inzetbaarheid nog een tamelijk onbekend terrein en wilde daarom meer inzicht krijgen in de werking van dit instrument. Aangezien demotie een onderdeel is van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, is besloten om het onderzoek in het bredere kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid te plaatsen. De hierboven genoemde Levensfasewijzer is namelijk alleen bekend bij de leidinggevenden en niet bij de werknemers en daarom is er besloten om bij de leidinggevenden en oudere werknemers te onderzoeken wat hun houdingen en meningen zijn tegenover een leeftijdsbewust personeelsbeleid.



1.2 Probleemstelling

Voor de gemeente Zeist is het op dit moment niet duidelijk op welke manier zij kan omgaan met haar oudere werknemers en hoe zij vorm kan geven aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Zij wil onderzocht hebben welke mogelijkheden er nog meer zijn vanuit het perspectief van de oudere werknemer en de leidinggevende. Hiermee kan de gemeente Zeist in actie komen en inspelen op deze wensen en behoeften van haar oudere werknemers.

Het doel van het onderzoek is het doen van aanbevelingen met betrekking tot de invulling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, door een analyse te maken van theorieën over ouderen en werk en leeftijdsbewust personeelsbeleid en inzicht te geven in de meningen die oudere werknemers en leidinggevendens hebben met betrekking tot een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

De centrale onderzoeksvraag die hieruit is voortgekomen luidt:

Welke betekenissen geven oudere werknemers van de gemeente Zeist aan hun huidige werkzame leven en wat betekent dat volgens hen voor een op te stellen leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Om tot een beantwoording van de onderzoeksvraag te komen, zijn er een aantal deelvragen opgesteld.

- Wat zijn de positieve en negatieve kenmerken van het huidige werk volgens de oudere werknemers?
- Hoe ervaren de respondenten de manier waarop de gemeente Zeist op dit moment omgaat met oudere werknemers?
- Hoe wordt op dit moment vormgegeven aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid/ouderenbeleid?
- Op welke wijze kan volgens de respondenten een leeftijdsbewust personeelsbeleid beter aansluiten bij de wensen en behoeften van de oudere werknemer?



1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Op het gebied van oudere werknemers is vrij veel onderzoek gedaan. Zo is er bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar de invloed van leeftijd op inzetbaarheid, uittredingsbeslissingen van oudere werknemers en onderzoek naar verschillen tussen ouderen en jongeren. Uit de literatuurstudie blijkt dat er nog geen concreet onderzoek heeft plaatsgevonden naar de betekenisgeving aan het werkzame leven van oudere werknemers en de gevolgen hiervan voor de invulling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Tevens is de rol van de leidinggevende bij onderzoeken naar oudere werknemers en leeftijdsbewust personeelsbeleid vrij onderbelicht gebleven (Leisink et al., 2004). Dit terwijl leidinggevend een grote invloed kunnen hebben op de totstandkoming en uitvoering van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Daarnaast is er tot op heden nog weinig bekend over het draagvlak van HRM-maatregelen ter bevordering van de inzetbaarheid van oudere werknemers (Peeters et al., 2005). Dit onderzoek tracht dan ook een bijdrage te leveren aan het vormen van wetenschappelijke theorieën over leeftijdsbewust personeelsbeleid.

1.3.2 Maatschappelijk relevantie

Dit onderzoek kan aansluiten bij de belangrijke problematiek rondom de vergrijzing in de Nederlandse samenleving. Ten tijde van de jeugdwerkloosheid werd er een overheidsbeleid ontworpen dat ervoor zorgde dat ouderen plaatsmaakten voor jongeren die de arbeidsmarkt binnenkwamen. Door vergrijzing en ontgroening dreigt het sociale zekerheidsstelsel onbetaalbaar te raken en zullen oudere werknemers langer en beter inzetbaar moeten blijven. Omdat dit onderzoek zich richt op de betekenisgeving van oudere werknemers aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid, kan dit onderzoek bijdragen aan de maatschappelijke bewustwording van ouderen in het werk.

1.3.3 Praktische relevantie

Door inzicht te krijgen in de betekenisgeving van oudere werknemers aan de fase van hun werkzame leven en wat dat betekent voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid,



kan de gemeente Zeist beter inspelen op de wensen en behoeften van oudere werknemers om zodoende een juiste invulling te geven aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid dat aansluit bij de verwachtingen en wensen van oudere werknemers. Tevens valt dit onderzoek samen met een reorganisatie binnen de gemeente Zeist, Op Weg Naar De Kern (OWNDK). Bij de herinrichting van de organisatiestructuur is namelijk rekening gehouden met de noodzaak om als gemeente werknemers langer te laten werken, zodat de gemeente Zeist flexibel in kan spelen op veranderde omstandigheden. Door de reorganisatie zal het personeelsbestand kleiner worden, dit vanuit het oogpunt om slagvaardiger en klantgerichter te werk te gaan. Deze strategische doelen vragen om een flexibelere inzetbaarheid van het personeel. Volgens de gemeente Zeist vereist deze omslag naar de nieuwe strategische doelen, een goed opleidingsbeleid en een loopbaan- en mobiliteitsbeleid dat tevens goed aansluit op de verschillende levensfasen. Deze strategische doelen zijn de input voor het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dit onderzoek tracht dan ook een bijdrage te leveren aan de aansluiting op deze strategische doelen.

1.4 Begripsbepaling

Belangrijke onderwerpen in dit onderzoek worden in deze paragraaf gedefinieerd en uitgelegd, waardoor hierover geen verwarring kan ontstaan. Achtereenvolgens komen de oudere werknemer, leeftijdsbewust personeelsbeleid, duurzame inzetbaarheid en betekenisgeving aan bod.

De oudere werknemer

Het begrip van de ‘oudere werknemer’ is een punt van discussie. Enkele auteurs als Josten & Schalk (2005) verstaan onder oudere werknemers, personen van 45 jaar en ouder. Andere auteurs als Peeters et. al. (2005) zetten bij deze categorisering echter hun vraagtekens, vanwege de heterogene groep die oudere werknemers vormen. Zij spreken een lichte voorkeur uit voor de ondergrens van 55 jaar die het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) sinds 1992 hanteert. Maar volgens deze auteurs kunnen onderzoekers ook afwijken van deze ondergrens, mits deze afwijking wordt onderbouwd. Wanneer er dan gekeken wordt naar de leeftijdsgrenzen die de gemeente Zeist hanteert in de Levensfasewijzer, vindt daar een bijstelling plaats. Zoals eerder vermeld zal de focus van het onderzoek komen te liggen op de werknemers in de



leeftijdscategorieën van 50-60 jaar en 60+. Met dit gegeven in het achterhoofd en de verklaring van Peeters et al (2005), zal het begrip ‘de oudere werknemer’ gedurende dit onderzoek, betrekking hebben op werknemers van 50 jaar en ouder.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

In de literatuur zijn ondertussen veel verschillende invullingen te geven voor het concept van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Volgens Vanmullem & Hondeghem (2006) worden vanuit de theorie drie dimensies van het concept beschreven; de correctieve dimensie (focus op 55+), de preventieve dimensie (focus op 40-55 jaar) en de proactieve dimensie (focus op jongste werknemers). Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is in dit onderzoek een combinatie van deze drie dimensies. Hierbij wordt de definitie van de gemeente Zeist aangehouden: *“Levensfasebewust personeelsbeleid is beleid dat gericht is op duurzame inzetbaarheid van medewerkers, door rekening te houden met hun levensfase en de daarbij behorende kenmerken en behoeften.”* (Kadernota Levensfasebewust personeelsbeleid, 2008, p. 3).

Volgens Vanmullem & Hondeghem (2006) wordt leeftijdsbewust personeelsbeleid vaak verward met een ouderenbeleid, waar alleen de correctieve dimensie aan bod komt. Deze auteurs benadrukken dat in de praktijk de aandacht vooral gaat naar het houden van de oudere leeftijdscategorieën. Dat zal ook in dit onderzoek gebeuren, vanwege de hoge mate van vergrijzing binnen de gemeente Zeist.

Duurzame inzetbaarheid

Volgens de gemeente Zeist betekent duurzame inzetbaarheid de mate waarin werknemers productief, gemotiveerd en gezond willen en kunnen blijven werken binnen of buiten de gemeente Zeist. Deze definitie komt aardig overeen met de manier waarop Nauta et al (2005, p. 327) inzetbaarheid beschouwen: *“Inzetbaarheid kan worden gedefinieerd als de mate waarin werknemers hun huidige én andere functies goed kunnen vervullen.”*

Betekenisgeving

Communicatie tussen mensen wordt gekarakteriseerd doordat het gaat over betekenisgeving aan de wereld om ons heen, en die is per definitie (inter) subjectief van aard. Betekenisgeving kan worden uitgelegd als: *“the whole way in which we understand, explain, feel about and react towards a given phenomenon.”* (Van Es,



2004, p. 61). Volgens van Es (2004) bestaat het begrip uit twee dimensies: de denotatieve en een connotatieve dimensie. De denotatieve betekenis van een object is de betekenis die men kan vinden in een woordenboek. Het is de algemeen gangbare uitleg van iets. De connotatieve betekenis verwijst naar subjectieve associaties met het object.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zal het theoretisch kader voor dit onderzoek belicht worden. Er wordt een overzicht gegeven van relevante onderzoeksliteratuur over oudere werknemers en leidinggevenden. De inzichten die zijn opgedaan uit deze literatuur hebben als leidraad gediend bij de totstandkoming van de topics voor de interviews. Hoofdstuk 3 beschrijft en verklaard de gekozen onderzoeksmethoden. De resultaten die zijn voortgekomen uit het empirische gedeelte van dit onderzoek worden beschreven in hoofdstuk 4. Vervolgens worden in hoofdstuk 5 deze resultaten bediscussieerd in het licht van het theoretisch kader en worden hier conclusies en aanbevelingen aan verbonden. Tevens worden in dit hoofdstuk ook de beperkingen van het onderzoek besproken en is er ruimte voor suggesties voor vervolgonderzoek. Tenslotte volgen de literatuurlijst en de bijlagen. Hierin staan de uitnodigingen voor de interviews en de codeboom die na analyse van de interviews naar voren is gekomen.



2 Theoretisch kader

Het gebruik van een theoretisch kader heeft ten minste drie voordelen. Ten eerste kan worden vastgesteld in hoeverre het onderzoek een bijdrage levert aan de toename van onze theoretische en praktische kennis, doordat de onderzoeksresultaten vergeleken kunnen worden met het kader. Ten tweede is het analyseren van de onderzoeksresultaten eenvoudiger met de aanwezigheid van een theoretisch kader. Ten derde maken de veronderstellingen die geformuleerd zijn aan de hand van het theoretisch kader, duidelijk waarop het empirisch onderzoek zich moet richten (Maso & Smaling, 1998).

In het eerste gedeelte van het theoretisch kader zullen verschillende aspecten waar ouderen in hun werk mee te maken kunnen krijgen worden behandeld, zoals levensfase, inzetbaarheid, beeldvorming en de betekenis aan leeftijd. In het tweede gedeelte wordt er dieper ingegaan op de kenmerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, eerdere onderzoeken naar leeftijdsbewust personeelsbeleid en de invloedsfactoren op de invulling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. In elke paragraaf zullen meerdere veronderstellingen worden geplaatst gebaseerd op de behandelde wetenschappelijke literatuur. Een veronderstelling is een idee dat nog zo weinig precies is, dat ik het nog niet als een hypothese wil formuleren (Maso & Smaling, 1998). Deze veronderstellingen zullen mij helpen bij het plaatsen van de onderzoeksgegevens in relatie tot de literatuur. Het theoretisch kader wordt afgesloten met de topiclijst die als leidraad dient voor de interviews. Deze topics zijn voortgekomen uit het theoretisch kader.

2.1 De oudere mens en arbeid

2.1.1 Levensfasen en de betekenis van werk

Volgens Smyer & Catsouphe (2007) en Wey & Smola (2002) beïnvloeden verschillende elementen en ‘generational experiences’ de betekenis die oudere werknemers geven aan werk. De levensspan theorie is hiervoor een uitgangspunt (Muffels, 2000; Brooke, 2009). Deze theorie houdt zich bezig met de allocatie en distributie van economische middelen over de gehele levenscyclus. Economische



beslissingen over investeringen in menselijk kapitaal, werk en spaargedrag worden over het hele leven bezien. De hoofdregel is om te kiezen voor de optie die het hoogste rendement zal hebben over de gehele levensspan. De leeftijd, of levensfase, bepaalt mede deze beslissingen. Mensen die zich bevinden in eerdere levensfasen gedragen zich anders op het gebied van consumptie en spaargedrag dan mensen in latere levensfasen. De verdeling van middelen wordt ook bepaald door bepaalde gebeurtenissen die plaatsvinden in een leven.

De sociologische variant van deze theorie kijkt naar de invloed van levensgebeurtenissen op de overgang naar een andere levensfase (Brooke, 2009). De theorie rust op het principe van heterogeniteit en differentiatie. Volgens deze benadering ontstaan er meer individuele verschillen wanneer mensen ouder worden (Muffels, 2000; Brooke, 2009). Peeters et al. (2005) benoemen dit met de term 'differential ageing'.

Ook Levinson's et al. (1978, in: Ornstein et al., 1989) life stage developmental model gaat ervan uit dat mensen (in ieder geval mannen) verschillende levensfasen doorlopen, waarin telkens belangrijke activiteiten worden afgerond en psychologische aanpassingen gedaan moeten worden. Volgens Levinson et al. (1978, in: Ornstein et al., 1989) liggen deze levensfasen dicht bij de kalenderleeftijd van een persoon en volgen de life stages in Levinson's model elkaar in een vastgelegde volgorde op (Ornstein et al., 1989). Het model van Super (1984, in: Ornstein et al., 1989) daarentegen is gebaseerd op Super's career developmental theory en maakt een onderscheid in vier carrièrefasen; exploratie, vestiging, handhaving en losmaken. Het model van Super ervan uit dat de overgangen binnen een carrière flexibel verlopen en dat aan elke overgang een "*recycling through the stages, a 'minicycle'*" (Ornstein et al., 1989, p. 120) plaatsvindt. In het vergelijkend onderzoek van Ornstein et al. (1989) tussen de theorieën van Levinson et al. (1978, in: Ornstein et al., 1989) en Super komt naar voren dat beide modellen een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van een carrière, aangezien er weinig verschillen in varianties aanwezig waren. Het model van Levinson et al. (1978, in: Ornstein et al., 1989) verklaart beter de individuele attitudes en intenties over gebeurtenissen buiten het uitoefenen van de functie, zoals het willen maken van promotie. Het model van Super (1984, in: Ornstein et al., 1989)



daarentegen focust op attitudes en gedragingen die wel met het werk te maken hebben, zoals betrokkenheid en arbeidstevredenheid.

Cooke (1994) zet enkele jaren na het onderzoek van Ornstein et al. (1989) echter vraagtekens bij de toepasbaarheid van beide modellen. Het model van Levinson heeft veel kritiek gehad, aangezien het alle werknemers van dezelfde leeftijd in dezelfde carrièrefase neerzet. Het model van Super houdt rekening met loopbaanonderbrekingen en effecten van het ‘glazen plafond’. Toch veronderstelt Cooke (1994) dat maatstaven als leeftijd en ambtstermijn *“are not generalizable to the existing workforce which is increasingly older, more female, and more ethnically diverse as those groups may not necessarily follow the implicit assumptions of career stage models. It is doubtful that the models even apply to white males any longer.”* (Cooke, 1994, p. 391).

Aan de hand van de bovenstaande theorieën en modellen over levensfasen, verwacht ik tijdens dit onderzoek dat de geïnterviewde oudere werknemers zich ook in een bepaalde persoonlijke levensfase bevinden. Daarnaast verwacht ik, in navolging van het model van Super (1984, in: Ornstein et al., 1989), dat deze levensfase niet per se gekoppeld hoeft te zijn aan de kalenderleeftijd van de respondent.

Wanneer men ouder wordt, veranderen werk en loopbaanplannen van doelgerichtheid naar een focus op de tijd die men nog heeft op het werk (Smyer & Catsouphe, 2007). Voor de meeste mensen is dit een verandering in het besef van hoeveel tijd al verstreken is en hoeveel tijd nog overblijft (Carstensen, 2006; in Smyer & Catsouphe, 2007). Ook Wey & Smola (2002) veronderstellen op basis van hun onderzoek dat werk een lagere prioriteit heeft gekregen en dat het behalen van persoonlijke doelen meer aandacht krijgt. Op hetzelfde moment reageren oudere werknemers ook op andere veranderingen zoals verbetering en verslechtering in fysieke capaciteiten, cognitieve en emotionele vermogens en sociale rollen (Smyer & Catsouphe, 2007). Moen (2007, p. 33) veronderstelt dit ook na een aantal van haar onderzoeken: *“Older workers often seek, not total work or total leisure, but ‘some of each’. And many want to add to the mix time to spend with family members and in community service.”*



Maar loopbaanperspectieven en betekenissen van werk ontwikkelen zich niet in een vacuüm. Sommige sociologen benadrukken de invloed van de ‘triple helix’ van beroep, familie en vrije tijd op loopbaanontwikkeling en betekenissen van werk gedurende de levensspan. Andere auteurs stellen dat er ‘three boxes of life’ bestaan; onderwijs, werk en vrije tijd (Muffels, 2000). Onderwijs vond plaats in het begin van het leven, werk voerde men uit in het midden van het leven en vrije tijd werd gelijkgesteld aan pensionering. Volgens Muffels (2000) moet afstand worden gedaan van dit traditionele beeld, wil men beter verouderen. Dit betekent een constante mix van onderwijs, werk en vrije tijd gedurende de hele levensspan.

Werknemers geven al vroeg in hun loopbaan betekenissen aan werk, die ze gedurende hun leven bijstellen. Tegelijkertijd zijn de sociale structuren van werk, familie, onderwijs en vrije tijd ook verandert. Ook de sociale context, zoals overheidsbeleid en macro-economische ontwikkelingen, hebben ertoe bijgedragen dat werknemers andere betekenissen zijn geven aan werk. Moen (2007) veronderstelt dat oudere werknemers minder willen werken en meer flexibiliteit over hun werkrooster willen hebben. Daarnaast is het uitoefenen van uitdagend en betekenisvol werk erg belangrijk voor deze groep werknemers. Streb et al. (2008) halen een onderzoek van Harpaz uit 1990 aan waaruit blijkt dat werknemers over de 50 jaar vooral betekenis geven aan inter-persoonlijke relaties op het werk. McEvoy & Blahna (2001) voegen respect en ondersteuning, eerlijke beloning en kansen, betrokkenheid en gebruik van expertise hieraan toe.

In dit onderzoek verwacht ik dan ook dat de geïnterviewde oudere werknemers deze betekenissen zullen geven aan werk.

Uit het literatuuronderzoek van Kooij et al. (2008) komt naar voren dat aan vrije tijd en rol van de partner een hogere betekenis wordt gegeven naarmate men ouder wordt. Een verklaring hiervoor omvat de sociale invloeden met betrekking tot rolgedrag die men op een bepaalde leeftijd vervult, de zogenaamde ‘age norms’. Een alternatieve verklaring stelt dat werken zwaarder wordt voor oudere werknemers wanneer functies verminderen, hoewel deze verklaring niet universeel geaccepteerd wordt (Kooij et al. 2008). Dit heeft te maken met bevindingen in verschillende onderzoeken, die geen relatie konden vinden tussen leeftijd en inzetbaarheid.



2.1.2 Leeftijd en inzetbaarheid

Veel fysiologische functies als kracht, reactiesnelheid en functioneren van het zenuwstelsel nemen af na omstreeks het dertigste levensjaar. Deze afname is echter wel beperkt, na het 55/60^{ste} levensjaar raakt de afname in een versnelling (Kooij-de Bode & De Looze, 2008). Naast de fysiologische functies nemen ook de cognitieve vermogens af. Deze afname verloopt voor het vijftigste levensjaar langzaam en daarna sneller. De afname heeft dan voornamelijk betrekking op de zogenaamde vloeiende vermogens. Vloeiende vermogens verwijzen naar de snelheid van informatieverwerking, analytisch vermogen en het werkgeheugen. Volgens Kooij-de Bode & De Looze (2008) kunnen ouderen hierdoor minder snel, efficiënt en creatief zijn bij het oplossen van problemen.

Bepaalde vloeiende cognitieve vermogens zullen achteruit gaan, maar er zullen ook vermogens zijn die erop vooruit gaan. De zogenaamde gekristalliseerde vermogens, dat zijn grotendeels automatische, op kennis gebaseerde procedurele en verbale vermogens, gaan er met het ouder worden alleen maar op vooruit (Peeters et al. 2005). Dit verklaart waarom ouderen meer kennis, ervaring en sociale en taalkundige vaardigheden bezitten (Kooij-de Bode & De Looze, 2008). Ook de intelligentie van ouderen blijft, bij een goede gezondheid, op peil tot het tachtigste levensjaar. Andere psychologische kenmerken die verbeteren met de jaren zijn onder andere; scherpzinnigheid, betrouwbaarheid, voorzichtigheid, vermogen tot overwegen, redeneren en begrip van het geheel, verbaal begrip, controle over het leven, verantwoording voor het werk, loyaliteit aan de organisatie, werkervaring en motivatie om te leren (Tuomi et al., 2001; De Lange et al. 2005). Li et al. (2008) veronderstellen ook dat de motivatie om te werken en het werkvermogen van oudere werknemers toenemen naarmate ze ouder worden. Volgens de auteurs heeft dit te maken met een sterke loyaliteit naar de organisatie en de bereidheid om met anderen te werken. Streb et al. (2008) halen onderzoeken aan waaruit blijkt dat oudere werknemers hogere ethische standaarden hebben in vergelijking met jongere collega's.

In navolging van de bovenstaande uiteenzetting over verbeteringen en verslechtingen van cognitieve en fysieke vermogens, is een verwachting gedurende



dit onderzoek dat de respondenten ook verbeteringen en verslechtingen in deze vermogens bij henzelf en bij anderen zullen opmerken.

De bovenstaande verslechtingen en verbeteringen van fysieke en cognitieve vermogens kunnen de inzetbaarheid van oudere werknemers beïnvloeden. Deze inzetbaarheid is afhankelijk van de fysieke en cognitieve eisen die aan een functie worden gesteld. Volgens Kooij-de Bode & De Looze (2008) zal echter in veel gevallen gelden dat een eventuele afname in de vermogens een adequate uitoefening van de functie niet in de weg zal staan.

Het onderzoek van Nauta et al. (2005) bevestigt deze veronderstelling. Zij stellen dat de inzetbaarheid van de eigen functie toeneemt met de leeftijd, maar dat de inzetbaarheid voor andere functies juist afneemt met de leeftijd. De soort functie heeft echter te maken met deze bevindingen. Bij werknemers die een generieke functie uitoefenen, die afwisselend is en creativiteit en lerend vermogen vereist, is het negatieve verband tussen leeftijd en inzetbaarheid voor andere functies kleiner dan bij degene met een specialistische functie. Voor werknemers in een specialistische functie is het dus met de leeftijd steeds moeilijker om ander werk te vinden, terwijl dat in mindere mate geldt voor werknemers in generieke functies. Dit wordt aangeduid met de term ‘ervaringsconcentratie’; met het stijgen van de leeftijd zal over het algemeen sprake zijn van een toename in de hoeveelheid aan ervaring, maar zal er over het algemeen ook sprake zijn van een afname van de diversiteit aan ervaring (Leisink & Thijssen, 2006). Inzetbaarheid is dus te beïnvloeden door uitdagend werk te bieden waarbij creativiteit en lerend vermogen is vereist.

Wanneer Nauta et al. (2005) productiviteit en inzetbaarheid betrekken bij het onderzoek, vinden ze opvallend genoeg dat dit positief en lineair samenhangt met leeftijd; hoe ouder, hoe meer inzetbaar men zichzelf acht voor de eigen functie. Dit kan verklaard worden doordat oudere werknemers kennelijk minder strenge criteria voor de eigen gezondheid hanteren naarmate men ouder wordt, waardoor men psychisch niet echt lijdt onder de lichamelijke achteruitgang (Nauta et al., 2004; Tuomi et al., 2001). Van der Heijden et al. (2009, p. 157) verklaren het positieve verband tussen leeftijd en inzetbaarheid vanuit onderzoeken naar zelf-evaluatie: *“The findings of previous empirical studies on occupational expertise indicates that*



employees 'think' somewhat better of themselves than supervisors do, or that any rate they give a rosier image."

2.1.3 Ouderen en beeldvorming

De voorgaande paragraaf geeft het zogenaamde 'vlindermodel' weer; mensen groeien en vervallen gedurende hun leven. Dit houdt in dat sommige functies en vermogens verbeteren en dat sommige functies en vermogens verslechteren. Peeters et al. (2005) en Muffels (2000) geven aan dat binnen leeftijdsgroepen een grote mate van individuele verscheidenheid heerst. In het Engels wordt hiervoor de term 'differential ageing' gebruikt; naarmate mensen ouder worden neemt de variabiliteit tussen mensen toe. Kortom; oudere werknemers vormen een uitermate heterogeen groep waarbinnen de verdeling tussen mentale en fysieke gezondheid zo groot is dat leeftijd op zichzelf, een nietszeggend criterium is voor de inzetbaarheid van oudere werknemers. Mensen zijn eerder geneigd om te veronderstellen dat met name de lichamelijke gezondheid van *alle* ouderen slechter is dan die van jongeren, terwijl onderzoeken laten zien dat slechts een klein percentage ouderen in de leeftijd tot 70 jaar met name fysiek achteruit gaat (Nauta et al., 2004). Deze veronderstelling zorgt ervoor dat een ongenueanceerd en generaliserend beeld ontstaat en blijft bestaan van ouderen.

Dat er een negatieve beeldvorming heerst over oudere werknemers, wordt over het algemeen aangenomen (Brooke & Taylor, 2005). Deze beeldvorming kwam sterk tot uiting in de jaren '70 en '80 toen, door de hoge jeugdwerkloosheid, ouderen plaats moesten maken voor jongeren. Volgens Kooij-de Bode & De Looze (2008) is de negatieve beeldvorming rond oudere werknemers nog steeds aanwezig, hoewel Kiekens & De Coninck (2001) verschillende onderzoeken aanhalen waaruit blijkt dat personeelsmanagers wel degelijk op de hoogte zijn van de positieve toenemende vermogens van oudere werknemers zoals accuraatheid en precisie. Desondanks wordt de oudere werknemer door personeelsmanagers vaak als uitgeblust en vastgeroest gezien (Kooij-de Bode & De Looze, 2008). Tevens zouden ouderen vanwege cognitieve achteruitgang minder gemakkelijk nieuwe inzichten en vaardigheden kunnen opdoen. Ook zouden ouderen langzamer van begrip zijn en daardoor minder efficiënt hun werk kunnen uitoefenen (Streb et al., 2008). Als het aankomt op het



toepassen van technische vernieuwingen, zouden oudere werknemers deze in de weg staan omdat zij de flexibiliteit en interesse missen om met deze vernieuwingen mee te gaan. Het onderzoek van De Lange et al. (2005) spreekt deze bewering tegen. Uit hun onderzoek blijkt dat alle leeftijdsgroepen even gemotiveerd zijn om hun employability op peil te houden door het aanleren van nieuwe vaardigheden.

Op basis van de behandelde literatuur over oudere werknemers en beeldvorming, verwacht ik tijdens dit onderzoek dat er ook binnen de gemeente Zeist sprake is van een negatieve beeldvorming over oudere werknemers.

Op het gebied van scholing hebben werkgevers ook een negatief beeld over oudere werknemers (Maurer, 2001; Rhebergen & Wognum, 1997; Armstrong-Stassen & Templer, 2005, Claes & Van de Ven, 2008; Van der Heijden et al., 2009; Kiekens & De Coninck, 2001). Deze auteurs geven aan dat er onder andere de verwachting heerst dat het economisch rendement van scholing bij ouderen langer zal zijn dan bij jongeren. De twee aannames die hieraan ten grondslag liggen zijn een lager effect van de scholing en een kortere terugverdiensijd. Het lagere leereffect, waar vele auteurs zoals Kooij-de Bode & De Looze (2008) hun vraagtekens bijzetten, heeft ook te maken met een mindere afstemming tussen opleidingen en ouderen. Ouderen leren namelijk in een ander tempo dan jongeren, leren minder goed onder tijdsdruk, leren beter in een duidelijk gestructureerde opleiding of cursus en ‘learning on the job’ (Kooij-de Bode & De Looze, 2008; Wognum et al. 2006; Maurer, 2001; Armstrong-Stassen & Templer, 2005). Overigens houden Van Dam et al. (2006) ook rekening met het feit dat ouderen in sommige gevallen hebben aangegeven dat zij zichzelf te oud vinden om te leren en dat oudere werknemers zelf ook de afweging maken of een dergelijke investering nog wel de moeite waard is (Van der Heijden et al., 2009). Greller & Stroh (2004) benadrukken dat de veronderstelling ‘te oud om te leren’ gevoed wordt door de notie dat oudere werknemers geen stimulans voelen of krijgen om wél te gaan leren. Oudere werknemers die zich niet gewaardeerd voelen of die niet gewend zijn aan continue ontwikkeling, zijn niet geneigd om extra inspanning te leveren om bij te blijven. Deze auteurs laten zien dat het extra van belang is om aandacht te schenken aan de ontwikkelingsmotivatie van oudere werknemers, zodat voortijdige ‘afschrijving’ voorkomen kan worden.



Stereotypering van ouderen kan ook een negatieve invloed hebben op het zelfbeeld van oudere werknemers. Oudere werknemers kunnen een afname ervaren in hun zelfvertrouwen om te leren en zichzelf te ontwikkelen (Maurer, 2001). Een andere term voor zelfvertrouwen of het geloof in eigen kunnen is ‘self-efficacy’ (Bandura, 1977 in; Maurer, 2001, p. 124) “(...) *self-efficacy is a key predictor of intentions and choice to pursue a task, and it also affects persistence, thoughts and feelings during a task. The more confident one is that one can perform an activity successfully, the more likely it is that one will participate in the activity.*”

Ik verwacht dan ook dat oudere werknemers in dit onderzoek te maken zullen hebben met een negatieve beeldvorming rondom scholing, wat vervolgens kan leiden tot een ervaren afname in de ‘self-efficacy’ van oudere werknemers.

Beeldvorming kan dus plaatsvinden wanneer leidinggevenden en collega’s bepaalde betekenissen – al dan niet bewust - geven aan leeftijd. Voornamelijk gaat het dan om de kalenderleeftijd, terwijl leeftijd verschillende betekenissen kan hebben en de daarbij behorende effecten op de werkmotivatie van oudere werknemers. De volgende paragraaf zal de verschillende betekenissen van leeftijd en hun effecten verder toelichten.

2.1.4 Betekenissen van leeftijd

‘Leeftijd’ is een containerbegrip dat diverse concepten kan representeren (Kanfer & Ackerman, 2004). Vaak wordt de *kalenderleeftijd* gebruikt voor het meten van leeftijd. Het hanteren van de kalenderleeftijd kan een negatief effect hebben op de werkmotivatie van de oudere werknemer. De kalenderleeftijd bepaalt namelijk of men in aanmerking komt voor pensionering of verminderde werkdruk, ongeacht de staat van gezondheid, de ontwikkeling van de carrière of de betekenis die aan het werk gegeven wordt. De werknemer kan zich hierdoor overbodig voelen, waardoor de motivatie kan verminderen (Kooij et al. 2008).

Kooij et al. (2008) onderscheiden op basis van hun literatuuronderzoek vier andere betekenissen die aan leeftijd gegeven kunnen worden. Naast de veel gehanteerde kalenderleeftijd, bestaat ten eerste de *functionele leeftijd*, dat is gebaseerd op de



prestaties van de werknemer. De functionele leeftijd erkent dat er grote variaties in individuele mogelijkheden en functioneren zijn gedurende verschillende leeftijden. Wanneer werknemers ouder worden maken zij verschillende biologische en psychologische veranderingen mee. Deze veranderingen kunnen terug te zien zijn in de gezondheid, fysieke capaciteiten, cognitieve vermogens en prestaties van individuele werknemers. Een effect van de functionele leeftijd op de motivatie van oudere werknemers is dat de mate van self-efficacy kan dalen en dat oudere werknemers zich willen richten op het uitvoeren van generieke taken waarbij ze taken met hoge verwachtingen uit de weg zullen gaan.

Een tweede betekenis aan leeftijd kan gegeven worden door de *psychosociale leeftijd*. Dit is een subjectieve vorm van leeftijd, die zich vertaalt naar hoe oud iemand zich voelt, eruit ziet en gedraagt en welke leeftijd iemand graag zou willen hebben. Een andere invulling van de psychosociale leeftijd is hoe iemand overkomt in de ogen van anderen. Psychosociale definities van leeftijd focussen volgens Kooij et al. (2008) op drie thema's: de leeftijd waarop de maatschappij iemand als 'oud' bestempelt, de sociale gedragingen tegenover ouderen (bijvoorbeeld stereotypering) en de implicaties voor het personeelsbeleid wanneer iemand als een oudere werknemer wordt bestempeld. De zogenaamde 'age norms' en het houden van stereotyperende opvattingen over oudere werknemers kunnen een effect hebben op beslissingen van het management wat weer kan leiden tot een self-fulfilling prophecy.

Een derde betekenis aan leeftijd is de *organisatieleeftijd* en refereert aan de veroudering van individuen in functies en organisaties. Daarbij wordt meestal gesproken over de mate van senioriteit in functies en in de organisatie. Daarnaast kan de organisatieleeftijd ook gerelateerd worden aan de fase van carrière, obsoletie en 'age norms' binnen de organisatie. De organisatieleeftijd heeft een ambigu effect op de werkmotivatie van oudere werknemers. Aan de ene kant heeft deze betekenis van leeftijd effect op de obsoletie van kennis en vaardigheden en verstarring van de carrière doordat doelen zijn bereikt. Aan de andere kant de organisatieleeftijd zorgen voor veranderende behoeften en een hogere betrokkenheid richting het werk.

Ten slotte is er de *'life span concept'* van leeftijd. In deze betekenis aan leeftijd komen verschillende elementen uit de hiervoor genoemde vormen van leeftijd terug,



maar benadrukt dat de mogelijkheden tot gedragsveranderingen kunnen voorkomen op elk moment van de levenscyclus. Volgens Kooij et al. (2008) kan de ‘life span’ leeftijd het best gemeten worden door het in acht nemen van de levensfase of thuissituatie. Daaruit vloeit voort dat de partner of de thuissituatie en de waarde die aan vrije tijd wordt gehecht, een belangrijk effect hebben op de werkmotivatie van oudere werknemers.

Deze vier betekenissen aan leeftijd laten zien dat er meer is dan alleen de kalenderleeftijd. Thema's als gezondheid, de eigen beleving van de leeftijd en het privéleven van oudere werknemers spelen ook een rol.

Gedurende dit onderzoek verwacht ik dan ook dat de geïnterviewde oudere werknemers meerdere betekenissen geven aan hun leeftijd, dan alleen een betekenis aan de kalenderleeftijd.

Kooij et al. (2008) maken vervolgens onderscheid tussen de verschillende betekenissen van leeftijd waarbij zij veronderstellen dat cognitieve vermogens, zelfperceptie van leeftijd en organisatieleeftijd ervoor zorgen dat oudere werknemers blijven werken, terwijl de kalenderleeftijd, fysieke gezondheid, de sociale perceptie van leeftijd en de ‘life span’ leeftijd ervoor zorgen dat oudere werknemers stoppen met werken.

Volgens de auteurs kunnen deze verschillende betekenissen van leeftijd van invloed zijn op de vormgeving van leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen organisaties, zodat in eerdere fasen ingespeeld kan worden op leeftijdspecifieke werkgerelateerde problemen (Kooij et al., 2008). In het tweede deel van dit theoretisch kader zal dieper worden ingegaan op de verschillende facetten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.



2.2 Leeftijdsbewust personeelsbeleid

2.2.1 Kenmerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt door Vanmullem & Hondeghem (2006, p. 66-67) beschreven als *“een personeelsbeleid dat erop gericht is de personeelsinstrumenten zodanig in te zetten, dat gedurende de leeftijdsfasen van de werknemer optimaal gebruik kan worden gemaakt van de mogelijkheden van de werknemer.”* Martens et al. (2006) vullen deze doelstelling aan door te veronderstellen dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid rekening moet houden met verschillende leeftijdsgerelateerde mogelijkheden en behoeften. Martens et al. (2006) halen daarbij een resultaat aan uit hun focusgroep waaruit blijkt dat de inhoud van de maatregelen niet het enige belangrijke element is in een leeftijdsbewust personeelsbeleid, maar dat de relationele processen en de betekenissen die oudere werknemers geven aan maatregelen, net zo belangrijk zijn. Maatregelen zijn namelijk altijd gesitueerd binnenin een specifieke context en hebben daarom verschillende betekenissen (Martens et al., 2006).

Kenmerkend voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid is dat het de volledige loopbaan overkoepelt, namelijk vanaf de intrede tot het uittreden. Veel auteurs leggen een speciale nadruk op professionele ontwikkeling gedurende alle loopbaanfasen, zodat een werknemer maximaal inzetbaar en ‘employable’ blijft (Martens et al. 2006; Kiekens & De Conick, 2001).

Volgens Thunnisen (2001 in: Dorhout et al., 2002) vormen functioneringsgesprekken de basis van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het voeren van deze gesprekken geeft de leidinggevende inzicht in de gewenste en gerealiseerde ontwikkelingen van de werknemer. Tevens bieden ze mogelijkheden om signalen van verminderd functioneren en verminderde arbeidstevredenheid in een vroeg stadium op te vangen.

Voor een succesvolle toepassing van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is het volgens Dorhout et al. (2002) van belang dat men op verschillende niveaus binnen de organisaties doordrongen is van de noodzaak van een soort beleid en dat er waardering is voor de oudere werknemer. Directie en direct leidinggevenden zijn



hierbij sleutelfiguren bij de vormgeving aan en uitvoering van een leeftijdsbewust personeelsbeleid (Thunnissen, 2001 in: Dorhout et al., 2002). Volgens hen hoort obsolescentie (veroudering van kennis) en vastloopgedrag bij het ouder worden en is dit te verhelpen door ouderenbeleid te richten op ontwikkelingsperspectieven. Dorhout et al. (2002) benadrukken dat het tijdig benutten van ontwikkelingsmogelijkheden, de belastbaarheid in veranderde arbeidssituaties sterk kan verbeteren. Naast het voeren van ontwikkelingsgerichte maatregelen, zien de auteurs ook de noodzaak in van op discontinuïteit gerichte maatregelen, zoals vertrekpremies en demotie (Thijssen, 2002 in: Dorhout et al., 2002).

Door het levensloopperspectief als uitgangspunt te nemen van leeftijdsbewust personeelsbeleid, verandert het beleidsdenken van momentopnamen (leeftijd) in veranderingen gedurende de levensloop (generaties). De vroegere scheiding van werk, school en privé wordt vervangen door een manier van denken waarin levenslang leren, levenslang werken en levenslang genieten steeds met elkaar verbonden zullen zijn (Muffels, 2001). In deze benadering die gericht is op bevordering van employability en flexibiliteit staat dus het afstemmen van arbeidsprocessen op de levensfase centraal (Dorhout et al., 2002). Daarbij is het belangrijk dat oudere werknemers worden gezien als grote bron van kennis en ervaring (Greller & Stroh, 2004).

Het vergt een mentaliteitsverandering bij zowel de oudere werknemers als de leidinggevenden, om deze omschakeling te maken van de huidige situatie naar langer doorwerken met functieroulatie, waarbij het op peil houden van kennis en vaardigheden een belangrijke rol speelt (Dorhout, Maassen van den Brink & Groot, 2002). Van Dam et al. (2006) en Claes & Van de Ven (2008) benadrukken dat flexibiliteit en brede inzetbaarheid alleen kan worden bereikt als werknemers over kennis en vaardigheden beschikken die actueel zijn en breder dan voor de huidige functie nodig is. Het is hierbij nodig dat mogelijkheden worden gecreëerd om van functie te veranderen op een manier die aansluit bij de capaciteiten van de werknemer (Von Bergh 1997 in: Dorhout, Maassen van den Brink & Groot, 2002). Belangrijk hierbij is het faciliteren van scholing waardoor de aansluiting van de werknemer bij de functie wordt verbeterd door middel van competentiebevordering (Thunnissen et al. 2000). Van Dam et al. (2006) veronderstellen dat naast de formele en door experts gestuurde leersituaties, ook gebruik gemaakt kan worden van informele en minder



gestructureerde situaties met collega's. Zij halen onderzoeken aan waaruit is gebleken dat een dergelijk informeel leren een groter aandeel heeft in het geheel van leerervaringen dan formele gestructureerde leersituaties. Informele leerervaringen zijn bijvoorbeeld coaching, intercollegiaal overleg, teamwerk, feedback geven, het werken aan nieuwe uitdagende taken en mentorships. Vooral aan deze laatste leerervaring hechten veel auteurs waarde als het aankomt op het benutten van het arbeidspotentieel van oudere werknemers (McEvoy & Blahna, 2001; Rhebergen & Wognum, 1997; Kiekens & De Coninck, 2001). Van Dam et al. (2006) en Thunnissen et al. (2000) benadrukken daarbij dat het de verantwoordelijkheid van de werknemer is om de eigen ontwikkeling op te pakken. Daarbij stellen Maurer (2001) en Van Dam et al. (2006) dat het belangrijk is dat de organisatiecultuur het maken van fouten toestaat. Het onderzoek van Martens et al. (2006) laat echter zien dat oudere werknemers in de praktijk niet aangeven dat zij loopbaanontwikkeling als een eigen verantwoordelijkheid zien. Greller & Stroh (2004, p. 203) laten zien dat organisaties hierin een grote rol spelen: *“They never had to manage their careers before, and they were not prepared to do so at this point in their lives. What encouragement they received was to retire, not to explore career options and opportunities.”*

Nauta et al. (2006) benadrukken twee belangrijke aspecten wanneer het gaat om het nemen van loopbaanstappen. Ten eerste gaat het om vroegtijdige signalering. Hier ligt een verantwoordelijkheid voor zowel werknemer als leidinggevende. Wanneer iemand te laat start met een loopbaantraject, zal eerst de nadruk liggen op herstel, het overwinnen van weerstand en/of het accepteren van het niet meer kunnen uitoefenen van de functie. Pas hierna ontstaat ruimte voor de wensen van de werknemer. Ten tweede is de mate waarin iemand kan omgaan met onzekerheid zeer bepalend. In veel gevallen moeten zekerheden en vanzelfsprekendheden achter gelaten worden. In hoeverre iemand kan omgaan met lastige, nieuwe of andere situaties en hoe deze op te lossen, ook wel *coping* genoemd, is hierbij een succesfactor (Nauta et al. 2006). Volgens Maurer (2001) ligt een succesfactor ook bij het zichtbaar maken van succesverhalen van oudere werknemers die een opleiding of ontwikkelingstraject gevolgd hebben.

Ten slotte benadrukken Thunnissen et al. (2000) dat de vormgeving en invulling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid berust op maatwerk. De mate waarin bepaalde



personeelsinstrumenten kunnen worden toegepast is grotendeels afhankelijk van de omvang van de organisatie en van de variatie in de aard van de werkzaamheden. Daarnaast wijzen Thunnissen et al. (2000) op de verschillen tussen individuele werknemers, met betrekking tot functioneren, arbeidstevredenheid en belastbaarheid. Dit vereist op de persoon gerichte maatregelen. Bovendien zijn er ook verschillen in voorkeuren en behoeften.

Aan de hand van de bovenstaande kenmerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, verwacht ik tijdens dit onderzoek dat kenmerken als professionele ontwikkeling, de levensfase als uitgangspunt en maatwerk naar voren zullen komen. Tevens heb ik de verwachting dat oudere werknemers de voorkeur zullen geven aan informele leerervaringen, hoewel ik ook verwacht dat oudere werknemers moeite zullen hebben met het nemen van een eigen verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling.

2.2.2 Ouderenbeleid in Nederland: maatregelen op organisatieniveau

Uit een aantal onderzoeken blijkt dat leeftijdsbewust personeelsbeleid bij veel organisaties geen structureel karakter heeft (Leisink et al., 2004; Van Dalen et al., 2008; Rhebergen & Wognum, 1997). Leisink et al. (2004) spreken in dit verband van de *ouderenbeleidparadox* of *LBP-paradox*: als gevolg van een direct gevoelde noodzaak om actie te ondernemen worden op korte termijn maatregelen genomen, terwijl maatregelen die gericht zijn op attitude- en gedragsveranderingen het minst voorkomen. Op basis van de verschillende uitgangspunten die organisaties hanteren, onderscheiden Leisink et al. (2004) vier beleidsstrategische varianten:

	Accepteren	Flexibiliseren
Korte termijn	<i>Verversingsstrategie</i>	<i>Blokkeringsstrategie</i>
Lange termijn	<i>Verzorgingsstrategie</i>	<i>Ontwikkelingsstrategie</i>

Korte termijn maatregelen zijn van financiële aard en lange termijn maatregelen zijn begeleidingsmaatregelen. Het accepteren van de beperkte inzetbaarheid van oudere werknemers betekent dat er niet meer wordt geïnvesteerd in het menselijk kapitaal van de werknemer in tegenstelling tot flexibiliseren. Een *verversingsstrategie* bevordert de collectieve vervroegde uitstroom door middel van gunstige financiële



condities, waarbij de vertrekkende oudere werknemer door een jongere werknemer wordt vervangen. Vanmullem & Hondegheem (2007, p. 5) hebben ernstige kritiek op het toepassen van deze strategie: *“This policy strengthens the prejudice against older workers and gives them a sign that it is better to leave as soon as possible, and reinforces the feeling of being an ‘older worker’.”* Een blokkeringsstrategie heeft te maken met een beperking van collectieve uitstroombaliteiten en beperkte financiële uitstroombaliteiten voornamelijk door selectieve toepassingen. Organisaties die deze strategie toepassen gaan ervan uit dat op deze manier de inzetbaarheid van oudere werknemers toeneemt.

Inhoudelijke maatregelen zijn ingebed in de *verzorgingsstrategie* en in de *ontwikkelingsstrategie*. Bij beide strategieën ligt de nadruk op behoudgerichte maatregelen die aansluiten bij arbeidsinhoudelijke mogelijkheden. Een verzorgingsstrategie zorgt ervoor dat oudere werknemers met inzetbaarheidbeperkingen begeleid worden en een daarbij aangepaste arbeidssituatie bieden. Een ontwikkelingsstrategie streeft er naar om de inzetbaarheid van oudere werknemers te verbeteren, daarbij niet slechts de nadruk legt op passende leerbaliteiten, maar ook om managementcondities die daarbij aansluiten zoals functioneringsgesprekken en loopbaanbegeleiding. Meestal komt een combinatie van strategieën voor waarbij de ontwikkelingsstrategie het minst voorkomt (Leisink et al., 2004).

Gedurende dit onderzoek verwacht ik dan ook dat een ontwikkelingsstrategie het minst zal voorkomen binnen de gemeente Zeist.

Volgens Dorhout et al. (2002) hebben maatregelen zoals contractbijstelling, arbeidsadaptatie (functieherontwerp) en financiële condities een faciliterend karakter en effect op redelijk korte termijn. Overige maatregelen zoals scholing, mobiliteitsbeleid en de beïnvloeding van het management zijn gericht op verandering van attitudes en gedrag van zowel de werkgever als de werknemer en hebben zodoende meer tijd nodig om effecten te vertonen. Dit kan in gevaar komen door ‘instrumenteel leiderschap’ die veelal gericht is op korte termijn doelstellingen (Van der Heijden et al., 2009). Volgens Nauta et al. (2004) en Armstrong-Stassen & Templer (2005) is het daarom ook van belang dat de directie de directe



leidinggevend en meer afrekenen en aansturen op lange termijn doelstellingen die de ontwikkeling en de loopbaan van de oudere werknemer betreffen. Daarbij kan de mate van beleidsruimte belemmerend of juist bevorderend werken. Leisink et al. (2004) en Brooke & Taylor (2005) veronderstellen namelijk dat de houding van leidinggevend tegenover oudere werknemers hun acties sturen, met positieve of negatieve gevolgen voor oudere werknemers.

In dit onderzoek verwacht ik dan ook dat de houdingen van de geïnterviewde leidinggevend tegenover oudere werknemers van invloed kunnen zijn op de acties die zij ondernemen met betrekking tot oudere werknemers.

Uit het onderzoek van Remery et al. (2001) blijkt dat werkgevers voornamelijk maatregelen toepassen die een accommoderend vermogen hebben, zoals ergonomische maatregelen, extra verlof en een deeltijd-VUT. Ook het onderzoek van Van Dalen et al. (2008) laten een soortgelijke uitkomst zien. De auteurs wilden weten wat werkgevers deden om de inzetbaarheid van oudere werknemers te bevorderen. Daaruit bleek dat de maatregelen die het meest voorkomen gebundeld kunnen worden onder de noemer van 'ontziebeleid'. Extra verlof of vakantiemogelijkheden voor oudere werknemers werden het meest toegepast (56%). Toch zitten er een aantal haken en ogen aan dit ontziebeleid. Van Dalen et al. (2007) zijn ervan overtuigd dat het veelal toegepaste ontziebeleid een averechts effect heeft. Dit soort maatregelen verminderen de inzetbaarheid terwijl de kosten hoger worden. Daarnaast kan het voeren van een ontziebeleid er juist voor zorgen dat oudere werknemers daadwerkelijk als minder inzetbaar worden beschouwd met als gevolg dat de negatieve beeldvorming over deze groep werknemers wordt versterkt (Nauta et al., 2004).

Tevens kan ontziebeleid zich uitstrekken tot een gedoogbeleid bij verminderd functioneren. Op basis van bewezen diensten en getoonde loyaliteit zijn meer dan 50% van de werkgevers in het onderzoek, van mening dat een oudere werknemer die niet meer mee kan, niet zomaar ontslagen kan worden. Dit in tegenstelling richting de jongere werknemers, waar meer dan 40% van de werkgevers aangeeft dat zij wel ontslagen worden wanneer zij ondermaats presteren (Van Dalen et al., 2007). Ondanks de negatieve connotatie van ontziemaatregelen zien Peterson & Spiker



(2005) wel voordelen in bepaalde ontziemaatregelen zoals het terugbrengen van het aantal werkuren. Zij halen een voorbeeld aan van de organisatie Polaroid Corp. waaruit blijkt oudere werknemers een hoger moraal en productiviteit toonden na het toepassen van deze maatregelen. Ook Nauta et al. (2004) veronderstellen dat het voorzien van ouderen in vrije dagen, kan helpen bij de langere herstelbehoefte van oudere werknemers.

Ook ergonomische maatregelen waren populair (49%). Hetzelfde geldt voor deeltijd-VUT/deeltijd-prepensioen (46%) en het inzetten van ouderen voor coaching (33%). Slechts een enkele werkgever gaf aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren in de organisatie. Maatregelen die minder frequent werden toegepast waren mogelijkheden van een langdurige loopbaanonderbreking en opleidingsplannen voor oudere werknemers. Demotie is met 6% vrijwel afwezig. Dit instrument om de inzetbaarheid van oudere werknemers te bevorderen, is niet populair onder de werkgevers. Ruim 53% van de werkgevers zal niet overwegen om dit instrument in te zetten. Vaak leidt het toepassen van demotie tot een complete lagere arbeidstevredenheid en draagt vervolgens ook niet bij dat werknemers langer op de arbeidsmarkt actief *willen* blijven (Carson & Carson, 2007; Josten & Schalk, 2005).

Tijdens dit onderzoek verwacht ik dan ook dat ontziemaatregelen en ergonomische maatregelen vaker worden toegepast binnen de gemeente Zeist dan langdurige loopbaanonderbrekingen, opleidingsplannen en demotie.

2.2.3 Invloedsfactoren op de invulling van leeftijdsbewust personeelsbeleid

In deze paragraaf zullen een tweetal invloedsfactoren beschreven worden die te maken hebben met de vormgeving en invulling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een aantal individuele, zoals veroudering en de inzetbaarheid van ouderen, zijn in het eerste deel van dit theoretisch kader al besproken. Hieronder zal ik ingaan op invloedsfactoren op organisatieniveau en werkgebonden invloedsfactoren.



2.2.3.1 Invloedsfactoren op organisatieniveau

Volgens Thunnissen et al. (2000) zijn er diverse factoren op organisatieniveau die van invloed zijn op de wijze waarop invulling wordt gegeven aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Daarbij hebben factoren zoals de organisatiesamenstelling en de rol van het management een belangrijke positie.

Organisaties worden steeds meer gedwongen om flexibel op ontwikkelingen in de externe omgeving in te spelen. Terwan (1999 in: Thunnissen et al. 2000) merkt op dat vernieuwingen van arbeidsorganisaties zowel negatieve als positieve gevolgen hebben voor werknemers. Een negatief gevolg is het bijna onvermijdelijk oplopen van de werkdruk. Jettinghoff & Smulders (2008) laten in hun onderzoek zien dat het ervaren van een hoge werkdruk kan leiden tot een grotere kans dat oudere werknemers het huidige werk niet meer kunnen voortzetten tot het 65^e levensjaar.

In het geval van reorganisaties laat het onderzoek van Van Dalen & Henkens (2004) zien dat 70% van de ondervraagde Nederlandse bevolking van mening is dat de oudere werknemer bij een grootscheepse reorganisatie het veld moet ruimen. Opvallend volgens de auteurs is dat ook een deel van de 50+ respondenten massaal kiezen voor de afvloeiing van ouderen die bijna met pensioen kunnen gaan. Tevens zijn veel ouderen veranderingsmoe (Yeatts et al. 2000). Ze hebben twijfels over het nut van zoveel veranderingen, vooral wanneer ze merken dat bepaalde veranderingen al eerder onder een andere naam of in een iets andere maar soortgelijke vorm zijn uitgetoet en wanneer ze bang zijn voor het verlies van privileges. Reorganisaties vragen vaak om bepaalde aanpassingen waarop de oudere werknemer niet zit te wachten. Volgens Yeatts et al. (2000) zijn ouderen meer gericht op het behoud van wat zij hebben en het benutten van het hier en nu.

Positieve gevolgen van organisatieveranderingen zijn onder meer de toename van regel- en sturingsmogelijkheden en meer verantwoordelijkheid voor het eigen werk en de directe werkomgeving. Schreiner (1999 in: Thunnissen et al. 2000) benadrukt hierbij de kansen voor oudere werknemers. Oudere werknemers kunnen ingezet worden in functies waarin aspecten van motivering, kennisoverdracht, advisering, informatievergarig- en verordening centraal staan, vanwege de grote aanwezigheid



van wijsheid en praktijkervaring. De mate waarop deze kansen aan oudere werknemers wordt geboden hangt voor een groot deel af van de rol die het management speelt bij de invulling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Tijdens dit onderzoek verwacht ik dan ook zowel de bovengenoemde negatieve als positieve gevolgen voor de oudere werknemer te ontdekken als gevolg van de huidige reorganisatie.

Martens et al. (2006) concluderen naar aanleiding van de resultaten uit hun focusgroepen, dat de rol van de directe leidinggevende cruciaal is voor de mate van enthousiasme in het werk voor oudere werknemers. De leidinggevende moet voorwaarden creëren voor de oudere werknemers om gedurende de hele carrière mobiel te blijven. Waarden zoals respect, vertrouwen en waardering worden veelvuldig genoemd als beslissend om enthousiast aan het werk te blijven. Greller & Stroh (2004) benadrukken dat deze waarden in een dialoog tussen leidinggevende en oudere werknemers naar voren moeten komen, aangezien de meeste mensen niet open over hun angsten en verwachtingen zullen praten. Er kan soms zelfs sprake zijn van schuldgevoelens. Volgens Martens et al. (2006) kan de leidinggevende deze voorwaarden creëren door het aannemen van een leiderschapstijl die zich kenmerkt door coachend, stimulerend en faciliterend in plaats van controlerend en beperkend.

Leisink et al. (2004) halen een onderzoek aan van Boerlijst et al. (1993) waaruit blijkt dat de meeste managers een piramidale leeftijdsopbouw van hun afdeling zien als een ideaal. Dit was ook een actief streven. De 886 ondervraagde leidinggevendenden bleken 38,5 jaar de ideale gemiddelde leeftijd van de eigen afdeling te vinden (Peeters et al. 2005). Daarnaast had een andere opvallende uitkomst betrekking op de stereotypen over oudere werknemers. Vooral stereotype beeldvorming over de verminderde arbeidsproductiviteit en flexibiliteit waren bij managers nog steeds aanwezig. Leisink et al. (2004) zien het ideaal van een piramidale leeftijdsopbouw en de negatieve beeldvorming over ouderen als een belemmerende invloed op de bereidheid van managers om mee te werken aan behoudgerichte maatregelen. Volgens Van Dalen et al. (2008) kan deze negatieve beeldvorming uitwerking hebben in het personeelsbeleid in de vorm van voorkeur voor jongeren bij werving en selectie, minder faciliteiten voor scholing van oudere werknemers, wegpromoveren naar



functies zonder inhoud en het niet hebben van eisen maar ook geen aandacht voor oudere werknemers (gedoogbeleid). Armstrong-Stassen & Templer (2005) benadrukken dat leidinggevenden trainingen moeten ondergaan waarbij ze leren hoe ze de kwaliteiten van oudere werknemers moeten benutten en waarbij de houdingen van leidinggevenden tegenover oudere werknemers veranderd worden.

Uit een recent grootschalig onderzoek van Van Dalen et al. (2008) blijkt dat leidinggevenden van enkele grote bedrijven en de publieke sector weinig moeite doen om hun oudere werknemers langer te behouden voor het arbeidsproces. De houding van leidinggevenden lijkt zich volgens de onderzoekers, samen te vatten onder het motto 'als het niet hoeft, liever niet'. Leidinggevenden blijken zich zeer terughoudend op te stellen in uittredingsbeslissingen van werknemers, die zij vooral zien als een privé zaak (Henkens & Van Solinge, 2003). Zelfs wanneer er problemen ontstaan met het opvullen van vacatures, worden ouderen niet beschouwd als een structurele oplossing van het probleem. Volgens dit onderzoek blijken vrouwen en gedeeltelijk arbeidsongeschikten vooralsnog de voorkeur te krijgen van leidinggevenden als toekomstig arbeidspotentieel.

Dit beeld kwam ook naar voren wanneer leidinggevenden gevraagd werd naar de wenselijkheid van langer doorwerken. Daaruit is gebleken dat 47% van de leidinggevenden in de publieke sector het (zeer) wenselijk achten dat werknemers na hun 60^e jaar blijven doorwerken. Slechts 14% achtte het (zeer) onwenselijk wanneer werknemers dit zouden doen. Wanneer aan leidinggevenden werd gevraagd of zij het wenselijk achtten dat werknemers na hun 65^e jaar blijven doorwerken, beschouwden slechts 7% van de leidinggevenden dit als (zeer) wenselijk. Hier tegenover stond 56% van de leidinggevenden die doorwerken na het 65^e jaar als (zeer) onwenselijk zagen. Dit laatste werd voornamelijk verklaard vanuit fatsoen. Leidinggevenden gaven aan dat het voor werknemers die (meer dan) veertig jaar hun beste krachten hebben gegeven, ook wel eens welletjes is (Van Dalen et al., 2008).

Toch blijkt uit onderzoek van Henkens & Van Solinge (2003) dat een niet te verwaarlozen deel van de oudere werknemers gevoelig is voor een verzoek van de leidinggevende om langer door te werken. Maar slechts een klein deel van de oudere werknemers wordt daadwerkelijk gevraagd om lang door te werken (Henkens & Van



Solinge, 2003). Het lijkt erop dat leidinggevenden het maken van onderscheid tussen oudere werknemers en het toepassen van maatwerk, beschouwen als een politiek incorrecte vorm van ongelijkheid (Thijssen & Maassen van den Brink, 2002 in: Leisink & Thijssen, 2006).

Behalve de hierboven genoemde houding van leidinggevenden, spelen ook bepaalde managementcompetenties een belangrijke rol bij de vormgeving van ouderenbeleid: *“Loopbaanproblemen analyseren door middel van loopbaangesprekken met oudere werknemers die weinig geloof meer hebben in eigen kunnen en die reeds bezig zijn met voorsorteren, met anticiperen op vervroegde uitstroom, vereist vaardigheden die niet iedere lijnmanager van nature bezit.”* (Leisink et al., 2004, p. 13). Ook Maurer (2001) benadrukt dat managers eerlijke gesprekken met oudere werknemers moeten hebben om hen ervan te overtuigen dat leren en ontwikkelen nog zinvol voor hen zijn. Daarbij moeten managers op de hoogte zijn van de ontwikkelingsbehoeften van oudere werknemers. Ook Vanmullem & Hondeghem (2007) benadrukken dat leidinggevenden op de hoogte moeten zijn van de wensen en behoeften van oudere werknemers. Zij veronderstellen dat oudere werknemers andere behoeften krijgen naarmate ze ouder worden, zoals een toenemende behoefte aan ‘relations oriented’ leiderschap dan aan ‘task oriented’ leiderschap.

Gebaseerd op de bovenstaande literatuur over leidinggevenden in relatie tot oudere werknemers, verwacht ik binnen dit onderzoek dat leidinggevenden een belangrijke rol kunnen spelen bij de totstandkoming en uitvoering van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Daarnaast verwacht ik dat de geïnterviewde oudere werknemers bepaalde rolverwachtingen hebben over hoe hun leidinggevenden met oudere werknemers om zouden moeten gaan.

2.2.3.2 Werkgebonden invloedsfactoren

Volgens Thunnissen et al. (2000) zijn er drie factoren met betrekking tot de werkgebonden factoren, namelijk fysiek belastend werk, werkdruk en kenmerken met betrekking tot de inhoud van het werk.



Fysieke werkbelasting komt voornamelijk voor in lager gekwalificeerde uitvoerende functies. Door lange tijd achtereen zwaar fysiek werk uit te voeren ontstaat slijtage en blijvende gezondheidsschade. Om ervoor te zorgen dat werknemers tot hun pensioen gezond inzetbaar blijven, kan gedacht worden aan scholing waarbij men een juiste werkhouding aanleert, maar ook aan aanpassing van de functie en werkplek waardoor deze minder belastend wordt of aan de overstap naar een minder belastende werkplek. Ook kan nagedacht worden over contractbijstelling, zoals de mogelijkheid tot deeltijdwerken. Hierdoor neemt de hersteltijd toe (Thunnissen et al., 2000).

Door globalisering, internationalisering, verkorting van de werkweek en flexibilisering worden steeds hogere eisen aan werknemers gesteld. Van werknemers wordt verwacht om met enthousiasme en gemak op deze veranderingen in te spelen door het onderhouden en uitbreiden van de eigen competenties (Van Dam et al., 2006). Deze verwachtingen kunnen bij werknemers gevoelens van werkdruk oproepen. Doorgaans wordt er bij werkdruk van uit gegaan dat de balans tussen belastbaarheid en belasting niet met elkaar in evenwicht is.

Thunnissen et al. (2000) halen aan dat met het stijgen van de leeftijd de klachten met betrekking tot werktempo, werkhoeveelheid en emotionele belasting toenemen. Ook blijkt dat ouderen behoefte hebben aan een langere hersteltijd dan jongeren (Thunnissen et al., 2000; Streb et al., 2008).

Arbeidstevredenheid wordt door Claes & Van de Ven (2008, p. 1094) gedefinieerd als *“a summary indicator of a worker’s mental calculus of how well a job meets his or her material, social and emotional needs.”* Arbeidstevredenheid wordt door een groot aantal factoren beïnvloed, maar met name door kenmerken van de arbeidsinhoud oefenen invloed uit. Zo komt uit diverse onderzoeken naar voren dat het belangrijk is om voldoende uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden in het werk te hebben. Werknemers met meer autonomie en zelfstandigheid in het werk zijn meer betrokken en tevreden over hun werk. Daarnaast hebben duidelijke en uitdagende doel- en taakstellingen een positief effect op de prestaties en motivatie van werknemers. Variatie, het zien van de betekenis van het werk, het zien van resultaten en ervaren van successen zijn ook factoren die dit positief beïnvloeden (Martens et al., 2006). De Lange et al. (2005) en McEvoy & Blahna (2001) benadrukken wel dat onderzoek naar de arbeidstevredenheid van oudere werknemers gezien moet worden in het licht van



het 'healthy worker effect', waarbij alleen de meest gezonde en gemotiveerde werknemers overblijven.

Naast de arbeidsinhoud hebben relationele aspecten ook invloed op de arbeidstevredenheid van oudere werknemers. Martens et al. (2006) concluderen uit hun focusgroepen dat teams met een gemengde leeftijdssamenstelling positief worden bevonden door oudere werknemers. De focusgroep gaf aan dat een goede werksfeer en het accepteren en waarderen van leeftijdsverschillen als bron van verrijking in plaats van fricties, een belangrijke factor is voor enthousiast aan het werk blijven. Dit sluit aan bij de veronderstellingen van Brooke & Taylor (2005) en Streb et al. (2008) die een positieve nadruk leggen op het belang van 'mixed-age teams' voor organisaties. Het onderzoek van Claes & Van de Ven (2008) naar verschillen in arbeidstevredenheid tussen jongeren en ouderen, laat zien dat oudere werknemers hun arbeidstevredenheid halen uit de mate van gebruik van kennis en vaardigheden en organisatie rechtvaardigheid. De arbeidstevredenheid werd negatief beïnvloed door gevoelens van baanonzekerheid. Volgens McEvoy & Blahna (2001) wordt de arbeidstevredenheid bij oudere werknemers voornamelijk negatief beïnvloed door een gebrek aan respect bij het management, politieke aspecten van het werk, routinematig werk en lage beloningen.

Op basis van de bovenstaande literatuur verwacht ik dat fysiek belastend werk, de ervaren werkdruk en de ervaren arbeidstevredenheid van de geïnterviewde oudere werknemers van invloed kan zijn op de houding tegenover en invulling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Dit hoofdstuk heeft het theoretisch kader geschetst waarop dit onderzoek is gebaseerd. Aan de hand van het theoretisch kader zijn een drietal topics voor de interviews geformuleerd. Bij elk topic zijn vervolgens twee open vragen geformuleerd die uitnodigen tot doorvragen tijdens het interview. Op de volgende pagina geeft figuur 1 een overzicht van de gehanteerde topics.

**Figuur 1** Topics interviews

Oudere werknemers	Leidinggevenden
<p><i>Leeftijdsbewust personeelsbeleid</i></p> <p><i>“Kunt u beschrijven in welke levensfase u zich nu bevind?”</i></p> <p><i>“Wat betekent deze levensfase voor uw werk?”</i></p>	<p><i>Leeftijdsbewust personeelsbeleid</i></p> <p><i>“Op welke wijze gaat de gemeente Zeist om met haar oudere werknemers?”</i></p> <p><i>“In hoeverre kunt u als leidinggevende, invloed uitoefenen op de vormgeving van beleid voor oudere werknemers?”</i></p>
<p><i>Eigen inzetbaarheid</i></p> <p><i>“Wat verstaat u onder inzetbaarheid?”</i></p> <p><i>“Wanneer u het thema van inzetbaarheid op uzelf toepast, hoe ziet u dat dan voor ogen?”</i></p>	<p><i>Inzetbaarheid</i></p> <p><i>“Wat verstaat u onder inzetbaarheid?”</i></p> <p><i>“Hoe staat u als leidinggevende, tegenover de huidige en toekomstige inzetbaarheid van oudere werknemers op uw afdeling?”</i></p>
<p><i>Maatregelen</i></p> <p><i>“Op welke wijze zou u optimaal inzetbaar worden/blijven?”</i></p> <p><i>“Hoe zou dit volgens u gerealiseerd kunnen worden?”</i></p>	<p><i>Maatregelen</i></p> <p><i>“Op welke wijze zou de inzetbaarheid van de oudere werknemers op uw afdeling kunnen toenemen/op peil kunnen blijven?”</i></p> <p><i>“Hoe zou dit volgens u gerealiseerd kunnen worden?”</i></p>



3 Methodologisch kader

In dit hoofdstuk komt de methodologische verantwoording van het onderzoek aan bod. Allereerst wordt de wijze waarop het onderzoek is vormgegeven besproken. Daarna zal worden toegelicht op welke wijze de resultaten zijn geanalyseerd. Tenslotte wordt er aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

3.1 Wijze van onderzoek – literatuurstudie

Voordat gestart kon worden met het onderzoek, heeft er eerst een uitgebreide literatuurstudie plaatsgevonden. Een literatuurstudie heeft een belangrijke functie in de opzet en uitvoering van dit onderzoek. Het theoretisch kader wat hieruit voortvloeit, plaatst het onderzoek in een (multi)disciplinair kader, bakent het onderzoek af, zorgt voor aansluiting bij actuele ideeën en discussies, belicht aspecten waaraan de onderzoeker niet had gedacht, reikt begrippen aan, kan vooroordelen van de onderzoeker zichtbaar maken en kan laten zien welke antwoorden er al op vragen bestaan (Boeije, 2005). Bij de literatuurstudie is gezocht naar artikelen en boeken over oudere werknemers en leeftijdsbewust personeelsbeleid. Daarbij is regelmatig gebruik gemaakt van de zoekmachines Omega en Picarta om relevante literatuur te vinden. De gehanteerde zoektermen waren: older workers, older employees, ageing, ageing workforce, age policy, age conscious personnel policy, managing older workers, HRM older workers, needs older workers, values older workers (en Nederlandse varianten op deze zoektermen). Verder is het zogenaamde sneeuwbaaleffect toegepast, waarbij in de literatuurlijsten van artikelen is gezocht naar verdere mogelijk relevante literatuur.

Naast de wetenschappelijke literatuur zijn er nog een aantal interne documenten van de gemeente Zeist bestudeerd. Documenten die reeds veel zijn gebruikt, zijn de Kadernota levensfasebewust personeelsbeleid Gemeente Zeist uit oktober 2008 en de daaruit voortgekomen Levensfasewijzer uit november 2008. Het eerste document is veelal gebruikt om de aanleiding van het onderzoek te beschrijven. De Levensfasewijzer is een brochure voor leidinggevenden waarin kenmerken over de verschillende levensfase zijn opgenomen en de daarbij behorende HRM-instrumenten



volgens de gemeente Zeist. De Levensfasewijzer heeft mij inzichten verschaft over hoe de gemeente Zeist de invulling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid voor ogen heeft.

3.2 Wijze van onderzoek – Kwalitatief onderzoek

Volgens Maso & Smaling (1990) wordt kwalitatief onderzoek vaak gekenmerkt als subjectief. Dit komt doordat kwalitatief onderzoek zich in eerste instantie baseert op de wereld zoals de onderzochte respondenten die beleven. Uit de probleemstelling is tevens op te maken dat het hier gaat om een kwalitatief onderzoek. Het gaat daarbij om de betekenissen die oudere werknemers geven aan hun huidige werkzame leven en wat dit betekent voor een op te stellen leeftijdsbewust personeelsbeleid. Kwalitatief onderzoek houdt zich dus bezig met de betekenisgeving door respondenten (Boeije, 2005). Het onderzoek wordt daarmee ook deductief van aard; verklaringen voor het onderzoeksprobleem worden gezocht in bestaande theorieën (Van Thiel, 2004). De theorie geeft een algemene verklaring of beschrijving van wat er in het te onderzoeken specifieke geval aan de hand is of zou kunnen zijn en heeft tot doel om te onderzoeken of de mogelijke theoretische verklaring juist is en om deze eventueel aan te vullen (Van Thiel, 2004). Kwalitatief onderzoek kan dus zeer wel toetsend zijn (Maso & Smaling, 1990).

De dataverzameling is bij kwalitatief onderzoek open en flexibel (Boeije, 2005). Dit houdt in dat er ruimte is voor onvoorziene gebeurtenissen. Dit is noodzakelijk om *“flexibel te kunnen reageren op wat zich ter plekke voordoet en om, bijvoorbeeld, in interactie met de ander te kunnen achterhalen wat de betekenissen van dingen, gebeurtenissen, ervaringen, uitspraken enzovoorts voor hem of haar zijn.”* (Maso & Smaling, 1998, p.9). Bij de analyse van de onderzoeksgegevens zijn de verschillende opvattingen en ervaringen van de respondenten van belang. Dit betekent dat kwalitatief onderzoek niet gericht is op het ontdekken van algemene wetmatigheden, maar naar het beschrijven van regelmatigheden of patronen in de lokale context (Boeije, 2005).

Voor het empirische gedeelte heb ik de aanpak gehanteerd van een enkelvoudige casestudy. Bij een casestudy wordt een verschijnsel (betekenisgeving aan huidige



werkzame leven en leeftijdsbewust personeelsbeleid) in de natuurlijke situatie bestudeerd (Hutjes & Van Buuren, 1992). De case study verdient in dit onderzoek de voorkeur, aangezien het verschijnsel moeilijk te isoleren valt uit zijn omgeving (Hutjes & Van Buuren, 1992). Contextuele factoren, zoals een reorganisatie, kunnen een grote invloed hebben op de verschijningswijzen van de onderzochte respondenten. *“Een diepgaande dataverzameling van veel aspecten en een intensieve analyse van het verzamelde materiaal zijn dan ook noodzakelijk om greep te krijgen op de wijze waarop de bestudeerde processen in de werkelijkheid vorm krijgen.”* (Hutjes & Van Buuren, 1992, p. 23). Daarnaast heeft een case study de voorkeur, doordat dit onderzoek zich richt op een beperkt aantal onderzoekseenheden met een minimale generalisatiepretentie (Hutjes & Van Buuren, 1992).

3.3 Verantwoording en benadering respondenten

In dit onderzoek is gesproken met 19 respondenten, waarvan 14 oudere werknemers van 50 jaar en ouder met een gemiddelde leeftijd van 57,1 jaar en 5 leidinggevenden die allen boven de 50 jaar zijn. Alle 190 werknemers van 50 jaar en ouder hebben via de mail een uitnodiging ontvangen waarin hun medewerking voor het onderzoek werd gevraagd. Deze mail is opgenomen in de bijlage. Veel oudere werknemers wilden hun medewerking verlenen aan het onderzoek en uit de binnengekomen reacties zijn willekeurig 14 respondenten gekozen. Hierbij is wel enigszins rekening gehouden met de leeftijd van de respondenten, zodat er niet alleen 50 plussers of 60 plussers vertegenwoordigd waren in het onderzoek. Ik wilde namelijk een hele range van de leeftijdsgroep onderzoeken, aangezien Henkens & Van Solinge (2003) veronderstellen dat 60 plussers dichterbij de pensioenleeftijd zitten en dus meer aan uittreden kunnen denken dan 50 plussers. Dit zou weer kunnen impliceren dat 60 plussers wellicht in een andere levensfase zitten dan 50 plussers. De aard van de functies van de respondenten was vrij divers, van uitvoerend tot beleidsmatig.

Ook de leidinggevenden zijn per mail uitgenodigd. Wegens de reorganisatie en de druk die dit uitoefende op de leidinggevenden, waren de reacties van deze groep respondenten aanzienlijk minder. Daarom is een week na versturing van de eerste mail een reminder uitgegaan naar de leidinggevenden die nog niet gereageerd hadden. Uiteindelijk heb ik door deze benadering 5 leidinggevenden als respondenten



gekregen. Ook hier was de aard van de leidinggevende functie divers, van kwartiermaker (hoofd van een productgroep) tot afdelingshoofd (onderdeel van een productgroep).

3.4 Wijze van interviewen

Met elke respondent heb ik een semigestructureerd interview kunnen afnemen, variërend van 45 tot 60 minuten. Bij een semigestructureerd interview wordt het gesprek aan de hand van een topiclijst geleid (Van Thiel, 2004). Zoals figuur 1 al duidelijk maakte, bestaat de topiclijst uit deelonderwerpen met voorgeformuleerde vragen. Het houden van semigestructureerde interviews is een flexibele manier van dataverzameling, doordat tijdens het interview verdere vragen gesteld kunnen worden (Boeije, 2005). Met dit type interview wordt de respondent licht gestuurd, maar blijft er ruimte voor onvoorziene gebeurtenissen. Alle interviews zijn volledig opgenomen met een voicerecorder. Er is voor deze werkwijze gekozen, aangezien het de kwaliteit van de data waarborgt. Doordat ik geen aantekeningen hoefde te maken kon ik mij volledig concentreren op het gesprek. Na het afnemen van de interviews zijn de interviews letterlijk uitgeschreven met als eindproduct een transcriptie.

3.5 Wijze van analyseren

Aan de hand van de transcripties van de interviews, heb ik de gegevens die bij elkaar horen gegroepeerd. De data die bij elkaar hoorden heb ik vervolgens samengebracht onder een label, het zogenaamde open coderen (Boeije, 2005). Dit is handmatig gebeurd en resulteerde in circa 40 codes per interview. De totstandkoming van de codes is slechts voor een klein gedeelte terug te leiden tot de topics, aangezien de interviews veel meer relevante informatie hebben opgeleverd dan in eerste instantie was bedacht. Ik heb in de keuze van mijn codes rekening gehouden met onderwerpen die in het theoretisch kader aan bod zijn gekomen. Dit wordt ook wel theoretische sensitiviteit genoemd (Boeije, 2005).

Na het open coderen kwam de fase van het axiaal coderen. Daarbij werden in de resultaten van de open codering hoofdcodes aangewezen waar de subcodes rondom zijn samengebracht. Het doel van axiaal coderen is om samenhang tussen de codes te creëren. Een voorbeeld van axiaal coderen in dit onderzoek zijn de open codes



‘vermoeid’, ‘vergeetachtig’ en ‘trager worden’ die na het axiaal coderen werden ondergebracht onder de subcode ‘ouder worden en werk’ onder de hoofdcode ‘leeftijd’. Uiteindelijk heeft het axiaal coderen geleid tot een codeboom die is opgenomen in de bijlage. Deze codeboom ligt ten grondslag aan het selectief coderen; de integratie en het leggen van verbanden tussen de codes (Boeije, 2005). Dit is in dit onderzoek terug te zien in hoofdstuk 5 waar de resultaten besproken zullen worden in het licht van het theoretisch kader.

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Twee belangrijke indicatoren voor de kwaliteit van het onderzoek zijn betrouwbaarheid en validiteit. Betrouwbaarheid wil zeggen dat de onderzoeksresultaten zo min mogelijk van toeval of onsystematische fouten afhankelijk zijn (Boeije, 2005). Betrouwbaarheid wordt meestal afgemeten aan de precisie van de methoden van dataverzameling. Flexibele dataverzameling, zoals de hier gehanteerde semigestructureerde interviews, hebben als voordeel dat ik als onderzoeker kan vragen wat op dat moment relevant lijkt te zijn. Maar een nadeel van een weinig gestandaardiseerde methode is dat een onderzoeker de ene keer zal doorvragen tijdens een interview en een andere keer niet. Deze situatie heeft ook plaatsgevonden binnen dit onderzoek, waarbij op bepaalde onderwerpen minder werd doorgevraagd dan bij andere onderwerpen. Men zou kunnen zeggen dat hierdoor de betrouwbaarheid in het geding is gekomen. Maar Boeije (2005) veronderstelt dat om deze reden kwalitatieve onderzoekers zich liever bezighouden met de validiteit van hun onderzoek.

Om valide onderzoeksgegevens te krijgen heb ik als onderzoeker moeten spreken met de respondenten van het onderzoek en moet ik in staat zijn om hun ervaringen te begrijpen (Boeije, 2005). Als onderzoeker kan ik niet ‘neutraal’ waarnemen; ook ik heb een eigen geschiedenis en bril die mijn waarnemingen kunnen richten. Ook bij de analyse van de onderzoeksgegevens speelt dit een rol. Uiteindelijk ben ik degene die de onderzoeksgegevens van een bepaalde interpretatie voorziet. In dit onderzoek is geprobeerd om de validiteit te waarborgen door mijn onderzoekersbias te begrijpen. Ik kan simpelweg niet neutraal dit onderzoek ingaan en heb dus ook attitudes en houdingen tegenover het onderzoeksonderwerp en de antwoorden van respondenten.



Door het opnemen en letterlijk uitschrijven van de interviews is geprobeerd om de rapportage en de analyse van de onderzoeksgegevens zo goed mogelijk aan te sluiten op ‘het verhaal’ van de respondenten. Dit kan ertoe leiden dat de werkelijkheid slechts in geringe mate geabstraheerd wordt (Maso & Smaling, 1990).

Ook het begrijpen van de onderzoekerseffecten (status, onuitgesproken of vermeende verwachtingen) op de respondenten kunnen ervoor zorgen dat de validiteit gewaarborgd wordt (Maso & Smaling, 1990). Door de intensieve interview contacten kunnen respondenten geneigd zijn tot sociaal wenselijk gedrag. Dit kan vooral voorkomen bij onderwerpen zoals de leidinggevende en stereotypering. Ik heb geprobeerd dit gedrag te verhinderen door hierop alert te zijn en door het tactvol brengen van deze onderwerpen. Daarnaast heb ik gezorgd voor een open sfeer waarin de eigen betekenisgeving van de respondent centraal staat. Ik heb mij daarnaast onthouden van alle vormen van inhoudelijk commentaar.

Tenslotte is er de externe validiteit van een onderzoek. Externe validiteit of generalisatie heeft betrekking op de vraag of de conclusies gelden voor andere, niet onderzochte situaties. In dit onderzoek zijn slechts 14 oudere werknemers geïnterviewd op een personeelsbestand van 190 werknemers van 50 jaar en ouder. Wegens het tijdsbestek dat voor het onderzoek gepland stond was het niet mogelijk om alle 190 werknemers te interviewen. Het uitzetten van een enquête onder de 190 werknemers was ook geen optie, aangezien de vraagstelling van het onderzoek zich hier niet voor leent. Daarom gelden de conclusies ook alleen voor de onderzochte respondenten en zijn ze dus niet representatief voor de gehele gemeente Zeist of andere oudere werknemers bij andere (soortgelijke) organisaties.



4 Resultaten interviews

In dit hoofdstuk bespreek ik de resultaten van de interviews die ik heb afgenomen onder oudere werknemers en leidinggevenden van de Gemeente Zeist. Dit hoofdstuk met resultaten is tot stand gekomen na het coderen van de interviews: het onderscheiden van thema's in de onderzoeksgegevens en het handmatig benoemen van deze thema's met een code (zie § 3.5). Aan de hand van deze codes ben ik in staat geweest een beeld te schetsen ten aanzien van de betekenisgeving van oudere werknemers en leidinggevenden aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

4.1 Leeftijd

Uit de interviews kreeg ik de indruk dat zowel oudere werknemers als leidinggevenden verschillend reageerden op vragen die betrekking hadden op de leeftijd van de oudere werknemer. Dit kwam ten eerste tot uiting in de beschrijving van de levensfase van de oudere werknemer.

4.1.1 Chronologische leeftijd versus beleefde leeftijd

Aan het grootste gedeelte van de geïnterviewde oudere werknemers werd gevraagd om de huidige fase van hun leven te omschrijven. De resultaten op dit gebied zijn vrij divers. Wel onderkende een groot deel van de respondenten dat het leven van een mens bestaat uit verschillende fasen met bijbehorende kwaliteiten, keuzes en behoeften. Een tweetal respondenten geeft aan dat zij de huidige levensfase als dubbel ervaren. De volgende uitspraak illustreert deze ervaring:

“Aan de ene kant realiseer je qua leeftijd dat je, zeg maar, tot de laatste groep behoort. Aan de andere kant, de keerzijde van de medaille, is dat je ziet dat ze de werkbare leeftijd een beetje gaan oprekken. Het beeld wat je ervan had, met 62 jaar eruit, dat kan nog wel eens anders worden, anders uitpakken. Dus om nou te zeggen: eerdaags stap ik eruit, ik denk wel dat dat beeld bijgesteld moet worden, gezien de plannen van het kabinet.”



Deze oudere werknemer betreft meer het belang van vrije tijd in de omschrijving van de levensfase:

“Maar ik voel me nu niet in een bepaalde levensfase van...maar ik heb geen zin meer in werkdruk. En 's avonds wil ik lekker mijn eigen ding doen. Dat is misschien de levensfase. Ik weet het niet. Ik heb altijd hard gewerkt en veel gewerkt en ja, nu verdien ik het wel om 9 tot 5 te doen.”

Naast deze respondenten met een dubbele levensfase, zijn er ook respondenten die zich wel degelijk in de afbouwfase van hun loopbaan bevinden:

“In de winter. Dat is gewoon zo. Ik word 61 volgende maand. Ja dat is een hele andere...ja toch het einde van je loopbaan. Hoewel ik een echte carrière nooit heb nagestreefd, in principe niet zo nee. Dus ja...dat is het.”

In tegenstelling tot de voorgaande respondent die richting het einde van de loopbaan gaat, zijn er ook respondenten die zich niet kunnen vinden in de hierboven beschreven afbouwfase:

“Dat ik nog volop in het leven zit. Qua werk en sport, eigenlijk alles.”

Een enkele respondent kon zich niet echt plaatsen in een bepaalde levensfase:

“Ik heb niet echt speciaal een fase van: hé nou ben ik de 60 gepasseerd, nou moet ik mij anders gaan gedragen of mijn behoeftes zijn ineens anders. Nee heb ik niet.”

De verschillende percepties op levensfasen zijn bij een aantal respondenten ook van invloed op de huidige en toekomstige beleving van het werk. Hier zal in § 4.2 Arbeidstevredenheid dieper op worden ingegaan.

In de interviews kwam ook duidelijk naar voren dat de respondenten een bepaalde betekenis geven aan hun chronologische leeftijd. De onderstaande uitspraak laat zien dat deze oudere werknemer zichzelf niet ziet als een oudere werknemer:



“Nou ik hoef niet als een ouwe lul gezien te worden. Ik voel mij nog jong. En of je nou oud bent of jong, je hebt met mekaar te maken en er wordt geen onderscheid gemaakt. Je bent precies hetzelfde en ja dat is op zich wel prettig. Je wordt wel in je waarde gelaten.”

Een andere respondent beaamt dit door het volgende hierover te zeggen:

“Ik vond het krijgen van je mail echt een shock. Royaal gevierd dat ik 50 werd, maar zo zie ik mijzelf helemaal niet, als een oudere werknemer. Ik voel het wel hoor af en toe, daar gaat het niet om. En in je perceptie van jezelf is dat ook helemaal niet.”

Ook een paar van de geïnterviewde leidinggevendenden gaven bepaalde betekenissen aan leeftijd. Zo merkte een leidinggevende het volgende op:

“Het is meer met de 60 plussers. De echte ouderen. Maar 50 nee. Ik vind ze niet oud. Als je 50 bent ben je toch niet oud? (...) Ik denk dat je pas oud bent als je 60 bent.”

Een andere leidinggevendenden vindt het lastig om bepaalde problemen met de werkbelasting bij een werknemer te koppelen aan de leeftijd van die persoon. Twee andere leidinggevendenden maken binnen hun afdeling vrij weinig onderscheid tussen oudere en jongere werknemers. Een enkele leidinggevende maakt een duidelijker onderscheid tussen zijn werknemers op het gebied van leeftijd, aangezien hij merkt dat ouderen vanwege hun leeftijd een andere benadering nodig hebben dan jongere werknemers. De ervaren veroudering en gevolgen hiervan zullen daarom ook in de volgende paragraaf behandeld worden.

4.1.2 Ouder worden en werk

Zoals in de voorgaande paragraaf werd verduidelijkt, waren er een aantal respondenten die zichzelf niet beschouwde als een oudere werknemer:

“Kijk waar ik werk, met geestelijke of fysieke of weet ik veel wat voor capaciteiten, voel ik mij nog niet op de terugweg.”



Toch waren er een aantal geïnterviewde werknemers die het proces van ouder worden aan den lijve ondervinden. Tijdens de interviews kwamen zowel positieve als negatieve gevolgen van het ouder worden ter sprake.

Een veelgenoemd positief gevolg van het ouder worden werd gezien vanuit het groeiende relativeringsvermogen van ouderen:

“Weet je, ik denk dat als je wat ouder wordt en meer ervaring krijgt dat je ook niet meer zo gauw gestrest bent of van de leg bent. Weet je, je kunt het allemaal meer relativeren dan als je wat jonger bent. En ja als je wat ouder bent dat je denkt: het gaat helemaal nergens over. Ik denk dat dat voor mij heel kenmerkend is.”

Een ander positief gevolg van het ouder worden is het terugvallen op routine die door de jaren heen is ontwikkeld bij oudere werknemers:

“Nou je merkt dat de maatschappij verandert en dat het sneller gaat. En dat het soms iets moeilijker wordt om aan te haken. En dat je meer gebruik maakt van je routine. Dat heeft ook met je leeftijd te maken. Een hoop dingen die voorbij komen waarvan je zegt: hé dat verhaaltje heb ik al tien keer gehoord. Dus dat is dan weer een voordeel.”

Naast deze positieve effecten van het ouder worden, waren er desondanks toch een aantal respondenten die anders tegen het proces van ouder worden aankeken. Een respondent legt uit waarom:

“Aan de andere kant vind ik ouder worden een ramp. En dan zegt men altijd van, ja ik ben er keihard in en heel realistisch, men zegt van: elke leeftijd heeft zijn groei. Dat is gelul. Dat is alleen maar om jezelf zoet te houden en om het nog een beetje leuk te maken, want het is niet leuk. Bepaalde dingen zijn over, over en uit.”

Tijdens de interviews kwam ook bij een aantal respondenten naar voren welke nadelige gevolgen het ouder worden voor hen heeft. Daarin kon zowel fysieke als mentale veroudering opgemerkt worden:



“Je merkt aan jezelf wel veranderingen. Kijk, 10 kilometer hardlopen. Toen ik 24 was deed ik dat in 40 minuten. Nu doe ik er 4 uur over. Maar dat hele proces zet zich door, in je hoofd zeg maar. En dat is wel realiteit zeg maar. Dus daar kun je niet aan ontkomen zeg maar.”

“Ik ben sneller moe. Ik ben uitgeteld als ik 's avonds thuiskom. Ik doe 's avonds niks meer.”

Mentale veroudering kon opgemerkt worden door een verandering in de hormoonhuishouding, verminderde flexibiliteit en het vaker vergeten van zaken. Het meest genoemde effect van veroudering was het trager of langzamer worden:

“Ja je wordt wat langzamer dat geloof ik zeker. Als oudere dat je wat langzamer bent en je vergeet wat meer. Ik moet meer opschrijven. Vroeger onthield je het veel beter. En nu schrijf ik op wat ik moet doen. Ja dat is wel een ontwikkeling met ouder worden denk ik. Ja je wordt toch wat trager.”

Toch geven deze en een andere respondent aan dat het ouder worden hen niet onzekerder maakt. Allerlei kleine trucjes zoals het opschrijven van belangrijke dingen zorgen ervoor dat zij verder geen problemen ondervinden bij het uitvoeren van hun werk. De andere respondent houdt er rekenschap mee dat bij het ouder worden een stukje traagheid komt kijken. Een paar respondenten geven aan dat ze de gevolgen van het ouder worden wel hebben geaccepteerd. Een voordeel daarvan is dat men zijn of haar grenzen kent, alleen worden deze grenzen wel steeds smaller volgens een respondent.

Ook een paar leidinggevenden merken bepaalde verouderingsverschijnselen op bij hun oudere werknemers. Het ging dan voornamelijk om de constatering dat oudere werknemers meer moeite hebben bij het uitvoeren van fysiek werk in zware arbeidsomstandigheden en dat de flexibiliteit van de oudere werknemer om in te spelen op veranderde situaties afneemt met de jaren. Een leidinggevende kwam met het idee om trainingen en workshops te organiseren voor oudere werknemers die laten zien dat veroudering nu eenmaal kan opspelen, maar dat de truc is hoe daarmee om te



gaan. Trainingen en workshops kunnen dan helpen om dat stuk bewustzijn bij ouderen aan te spreken en ze te stimuleren om problemen aan te kaarten.

De bovenstaande uitspraken over het proces van verouderen, hebben een bepaalde uitwerking op de bril waarmee de omgeving naar de oudere werknemer kijkt. De beeldvorming over de oudere werknemer binnen de Gemeente Zeist zal in de volgende paragraaf besproken worden.

4.1.3 Beeldvorming

Gedurende de interviews werd er aan zowel oudere werknemers als leidinggevenden gevraagd op welke wijze de Gemeente Zeist momenteel met oudere werknemers omgaat. Op de vraag kwamen de volgende reacties.

Een aantal geïnterviewde oudere werknemers en leidinggevenden zijn van mening dat de Gemeente Zeist goed omgaat met haar oudere werknemers. Enkelen kwamen tot dit antwoord, doordat zij toegang hebben tot opleiding- en ontwikkelingstrajecten of doordat enkelen benoemd zijn in een nieuwe functie vanwege de reorganisatie, wat waarschijnlijk voor hen impliceert dat oudere werknemers nog steeds een toegevoegde waarde hebben in de organisatie om ze ‘opnieuw’ in te zetten. Zij merkten dus bij henzelf niks over een slechte behandeling van ouderen.

In tegenstelling tot de hierboven genoemde afwezigheid van een negatieve beeldvorming over ouderen, waren er toch enkele oudere werknemers en leidinggevenden die wat minder positief waren over de omgang met ouderen. Een werknemer waar gestuurd werd op vervroegd uittreden, zegt hier het volgende over:

“Nee, nee er is wel heel nadrukkelijk gevraagd of ik geen plannen had in die richting [FPU]. Heel nadrukkelijk. (...) Maar het is niet leuk. Je proeft hier op geen enkele manier dat men het op prijs stelt dat je er nog bent, ook al ben je allang VUT-gerechtigd. Er is geen empathie. Dat vind ik heel jammer. Terwijl er wel geschermd wordt met begrippen als: ach zou jij nog wel meegaan met die nieuwe organisatie, want dat geeft je alleen maar stress en dat is voor je gezondheid niet goed. (...) Ik vind het niet oprecht. Het is absoluut niet oprecht, omdat je aan je theewater voelt dat



er een hele andere reden achter zit. Het gaat niet om...het gaat om het belang van de organisatie, dat het gezegd wordt.”

Niet alleen enkele oudere werknemers maar ook een leidinggevende merkt op dat er nog wel eens negatief gereageerd kan worden op oudere werknemers vanwege hun leeftijd en de kosten van een oudere werknemer:

“Uhm...in de zin van: joh jullie hebben het allemaal gehad. We geloven jullie wel. We laten dit en wat is nu nog de meerwaarde voor jullie en jullie kunnen er beter mee stoppen, noem maar op. Een beetje in die trend. En dat kan ook. Je ziet nu de grote reorganisatie die nu heeft plaatsgevonden, de ouderen er in één keer uitknallen.”

Een andere geïnterviewde oudere werknemer is zich ook bewust van de negatieve beeldvorming op bepaalde gebieden. Hoewel deze respondent dit soort benaderingen naar oudere werknemers “heel erg” vindt, kan deze werknemer het aan de andere kant ook wel begrijpen. Jongere werknemers kunnen nog gevormd worden, zijn goedkoper en kunnen waarschijnlijk ook harder werken.

Dit opgemerkte verschil tussen jongere en oudere werknemers brengt ons naar de vraag op welke wijze oudere werknemers hun werk benaderen. Dit zal in de volgende paragraaf behandeld worden.

4.2 Werkbeleving

4.2.1 Betekenis aan werk

Zoals in paragraaf 4.1.1 al werd bekendgemaakt, hebben de levensfasen van enkele geïnterviewde werknemers een uitwerking op hun huidige en toekomstige beleving van het werk. Zo geven de oudere werknemers verschillende betekenissen aan werken. Eén respondent vindt het belangrijk om zelfstandig te zijn en het zorgen voor een eigen inkomen is daar een onderdeel van. Dezelfde respondent vindt het ook belangrijk om nog een wezenlijke bijdrage te leveren aan de maatschappij. Een andere respondent zag werken ook als een middel om bepaalde persoonlijke doelen te



financieren. Een aantal andere respondenten gaven nog andere betekenissen aan werken. De volgende uitspraak pakt al deze betekenissen goed samen:

“Ik vind ook werken...ik zou niet de hele dag thuis willen zitten. Ik vind werken hartstikke leuk gewoon. Het geeft regelmaat, sociale contacten. Je krijgt waardering.”

Een andere oudere werknemer gaf een wat andere betekenis aan het huidige werk waarbij een relatie werd gelegd met de huidige leeftijd:

“Ik ben hier gewoon bij toeval gekomen en door mijn leeftijd, dat zeg ik erbij omdat het hierover gaat, had ik gedacht: nou oké toe maar. Als ik jonger was geweest, dan was ik actiever nog wat anders begonnen. Nu heb ik zoiets van: laat maar even gebeuren.”

4.2.2 Werkkenmerken

In de interviews kwamen ook bepaalde werkkenmerken naar voren die positief of juist negatief bepalend waren voor de arbeidstevredenheid van oudere werknemers. Een aantal respondenten gaf aan dat zij nog steeds plezier in hun werk hebben en sommige waren nog op zoek naar een nieuwe uitdaging. Ook de werksfeer was voor enkele respondenten bepalend voor hun tevredenheid. Het menselijke contact, zowel intern als extern, werd door een paar respondenten als een belangrijk kenmerk van het werk ervaren.

Een werkkenmerk dat als minder prettig werd ervaren is het ervaren van een hoge werkdruk. Een aantal respondenten gaf aan dat zij geen behoefte meer hadden aan een baan waar een grote hoeveelheid productie van men wordt verwacht. Sommige van deze respondenten ervaren nog steeds deze mate van werkdruk:

“(...) het is nu heel hectisch. Ik moet vreselijk hard werken en dan zeg ik wel eens vaak van: hoe ouder ik word, hoe harder ik moet werken. Maar het is wel zo en ik weet niet of dit nou de juiste weg is.”



Deze respondent “*word gek*” van de hoeveelheid regels waarmee rekening gehouden moet worden. Een andere respondent beaamt de overvloed aan regels en zou zich liever willen richten op de inhoudelijke aspecten van het werk:

“Dus je bent in de overheid altijd heel veel met bureaucratische rompslomp bezig. En als je ouder wordt dan heb je dat geduld er niet meer voor. Dan denk je: laat mij nou maar met de inhoud bezig zijn.”

Hoe de geïnterviewde oudere werknemers hun werk ervaren, heeft ook invloed op de behoefte en manier waarop zij zich verder ontwikkelen. Dit zal verder besproken worden in de volgende paragraaf.

4.2.3 Langer doorwerken

De ervaren arbeidstevredenheid werd ook diverse malen gekoppeld aan de afweging om wel of niet langer door te werken en welke motivaties daaraan ten grondslag liggen. Interessant was dat de oudere werknemers tussen de 50 en de 60 jaar, minder of niet bezig waren met hun uittreding dan de oudere werknemers van 60 jaar en ouder. Op dit moment zitten de meesten van hen op een goede plek en hebben zij niet de intentie om op korte termijn te stoppen met werken. Sommigen zochten zelfs een nieuwe uitdaging door meer uren te gaan werken, te solliciteren op een nieuwe functie of door een opleiding te volgen. Anderzijds maakten een aantal oudere werknemers wel de afweging tussen vrije tijd en blijven werken. Sommigen daarvan waren van mening dat zij lang genoeg hebben gewerkt en toe waren aan hun verdiende vrije tijd. Factoren die bij deze afweging speelde waren onder andere het recht op FPU en/of financiële overwegingen.

In zekere zin speelde ook de thuissituatie een rol bij deze afweging. Daarentegen waren twee oudere werknemers die uitdrukkelijk niet uitkeken naar hun pensioen over 3 jaar. Zij blijven liever doorwerken tot 65 jaar en sloten niet uit dat zij in die periode daarna wel weer een (on)betaalde baan ambiëren. Tevens waren er een aantal oudere werknemers die op dit moment financieel gezien nog niet kunnen uittreden, maar dit wel zouden willen doen wanneer daar een regeling voor getroffen zou worden. Bij twee oudere werknemers is gevraagd wanneer zij vertrekken. Eén van deze oudere



werknemers ervaart dat als een *“aantasting van de vrijheid”* hoe lang iemand wil werken.

Wanneer het nationale debat over doorwerken tot 67 jaar werd aangekaart, riep dat bij alle respondent weerstand op. Daarbij werd vaak aangehaald dat veel mensen al vanaf hun 15^e jaar werkzaam zijn en het fysiek niet meer aan zouden kunnen.

Ook de leidinggevendenden stimuleerden het langer doorwerken niet. Zij zagen dit voornamelijk als een privé beslissing en een verworven recht van de oudere werknemer. Een aantal leidinggevendenden zagen het ook als plicht van de werkgever om de oudere werknemer *“rechttop”* met pensioen te laten gaan dan opgebrand en uitgeblust. Een leidinggevende gaf wel toe dat hij het als een gemis zag wanneer een goed functionerende oudere werknemer de organisatie verliet, maar had daar zeer zeker begrip voor. Wel vindt hij het belangrijk om te weten waarom de oudere werknemer de organisatie zal verlaten. Hij zou daar graag wat meer zicht op willen krijgen. *“Ik zou het doodzonde vinden als mensen zeg maar die keuze maken op basis van omstandigheden op de afdeling.”* Ook hij merkt dat de oudere werknemers op zijn afdeling die redenen niet altijd tot uiting brengen. Een open houding vanuit zijn kant zou die gelegenheid moeten geven.

4.3 Opleiding en ontwikkeling

In elk interview, zowel met de oudere werknemers als met de leidinggevende, zijn de ontwikkeling en opleiding van de oudere werknemer ter sprake gekomen. Allereerst zal de motivatie van de oudere werknemer aan deze twee aspecten behandeld worden.

4.3.1 Motivatie

Uit de interviews is gebleken dat de motivatie voor opleiding en ontwikkeling van de oudere werknemers erg uiteenlopen. Een aantal geïnterviewde oudere werknemers geven aan dat ze geen zin meer hebben om nog een opleiding te volgen:

“Daar heb ik geen zin meer in. Ik wil wel hard werken en ik wil...het hoeft ook niet tussen 9 en 5. Maar ik heb geen zin meer...ik ben ook niet zo'n studiehoofd, dat ben ik



nooit geweest. Ik ben altijd iemand uit de praktijk. Dus daar echt een cursus van een jaar, een halfjaar, nee daar is het leven toch te leuk voor met andere dingen.”

Uit de bovenstaande uitspraak is af te leiden dat deze werknemer geen zin meer heeft in het volgen van een opleiding, omdat de werknemer zich meer wil bezighouden met de praktische kanten van het werk. Daarnaast beschouwt de werknemer zichzelf ook niet als een persoon die gemakkelijk studeert wat ook bijdraagt aan de afwezigheid van een opleidingsbehoefte.

Een andere geïnterviewde werknemer had ook geen zin meer in het volgen van een opleiding. De reden daarvoor was dat de werknemer het “geldverspilling” en “onzin” vond voor die paar jaar dat deze nog werkzaam zou zijn.

Uit de interviews kwam wel duidelijk naar voren dat een aantal van de geïnterviewde oudere werknemers geen behoefte meer had aan langere opleidingen, maar nog wel bereid was om korte cursussen of trainingen te volgen:

“Cursussen volgen vind ik best wel interessant. Ik ben wel zo, dat zal de leeftijd wel zijn, dat ik geen ellenlange studies meer ga doen. We hebben dan heel veel cursussen voor het systeem gehad, dat vind ik anders liggen. Om nou echt een hele lange studie te gaan doen, dat doe ik niet meer. Dus als ze dat willen en dat zou ik nodig hebben voor mijn plek, dan zeg ik: zoek maar een ander voor mij. Dat is je leeftijd.”

Desondanks deze werknemers die geen behoefte meer hadden aan het volgen van een langere opleiding, waren er nog enkele oudere werknemers die wel de behoefte hadden om in hun verdere loopbaan te investeren. Een oudere werknemer heeft recent nog een HBO opleiding gevolgd, omdat deze van mening is dat men ongeacht de leeftijd bij moet blijven met de ontwikkelingen in de maatschappij die betrekking hebben op de eigen functie. Een andere werknemer heeft ook recent een HBO opleiding gevolgd, maar de motivatie voor het volgen van deze opleiding had meer te maken met het onzekere karakter van de werknemer:



“Ik ben ook vrij onzeker van aard. Dus mijn werk loopt eigenlijk wel lekker, maar ik wil toch nog die vakopleiding doen. (...) En vanuit concurrentieoverwegingen wil ik dat papiertje gewoon hebben.”

Ook uit de interviews met de leidinggevenden kwamen verschillende uitspraken over de behoefte van de oudere werknemer aan opleiding en ontwikkeling. Een leidinggevende kon het zich heel goed voorstellen dat hij een werknemer van 60 jaar nog in een ontwikkelingstraject zet en daaruit ontwikkelpunten haalt en degene de gelegenheid geeft om met die punten aan de slag te gaan. Volgens deze leidinggevende was dat afhankelijk van de motivatie, enthousiasme en de gedrevenheid van de werknemer en niet van de leeftijd. Hij merkte daarbij op dat er binnen zijn afdeling nog genoeg gemotiveerde 50 plussers rondliepen. Toch gaf het merendeel van de leidinggevenden aan dat zij zelf merkten dat oudere werknemers vrij weinig behoefte hebben aan opleiding en ontwikkeling. De volgende uitspraak illustreert deze constatering:

“Mensen die dan toch gaan kijken: ik loop tegen de 60, het heeft weinig zin meer om echt helemaal in iets nieuws te gaan focussen. En dat wordt dan ook niet echt afgedwongen. Terwijl bij jongeren toch eigenlijk wel de wens is om, ook voor doorstroming, om een ontwikkeling door te maken.”

Interessant aan deze uitspraak is dat bij het sturen op ontwikkeling, schijnbaar een onderscheid door de leidinggevenden wordt gemaakt tussen ouderen en jongeren. Bij jongere werknemers wordt het wenselijk gevonden dat ze zich blijven ontwikkelen, terwijl dit niet bij oudere werknemers wordt afgedwongen. Een andere leidinggevende geeft een verklaring voor dit onderscheid:

“Als ik sec praktisch kijk, vind ik het helemaal niet erg. De reden daarvoor is dat als ik het bij de ouderen een beetje zou aandringen, dan is het meer het ‘heilige moeten’ en bij de jeugd is het meer van: wauw! Hé het is iets nieuws. Dit ga ik proberen. En daar zitten de ouderen niet op te wachten. Nee zitten ze niet op te wachten.”

De leidinggevenden van de eerste uitspraak beaamt min of meer de bovenstaande uitspraak:



“Ik vind het niet lastig, maar dat is ook afdelingsgebonden. Je zit hier toch puur op uitvoerend werk. En mensen die het al jaren doen, die functioneren gewoon goed. Dat kunstje dat kennen ze en dat blijven ze ook doen. Dus echt last heb je daar niet van.”

Interessant aan deze uitspraak is dat het stimuleren van ontwikkeling vanuit de leidinggevende schijnbaar geen noodzaak lijkt te zijn wanneer de oudere werknemer goed functioneert.

De geïnterviewde oudere werknemers gaven aan dat er over het algemeen goed werd gereageerd door de leidinggevende wanneer zij met het voorstel kwamen om een opleiding, cursus of training te volgen, mits dit wel te maken had met de functie.

4.3.2 Vormgeving activiteiten

De geïnterviewde oudere werknemers brachten ook enkele ideeën naar voren over hoe zij het liefst een opleiding, cursus of training wilde zien. Ook hierin waren de uitkomsten vrij divers. Voor één oudere werknemer maakte het niet zozeer uit hoe een opleidingsactiviteit vormgegeven wordt. Bij een aantal andere oudere werknemers ging de voorkeur het liefst uit naar een interactieve cursus of werkplekleren, vanwege de praktische inslag. Ook het verspreiden en lezen van vakliteratuur werd door zowel een leidinggevende als een oudere werknemer genoemd om op de hoogte te blijven van bepaalde ontwikkelingen binnen het vakgebied. Het zogenaamde “stampen” en het doen van huiswerk had minder voorkeur. Een geïnterviewde oudere werknemer zou het prettig vinden als de organisatie “een beetje begrip en compassie” zou tonen naar de oudere werknemer wanneer deze gestuurd zou worden op het volgen van scholing of moet overschakelen naar een nieuw computersysteem. Deze werknemer kan het voorstellen dat het dan voor de 50 plusser wat trager zal gaan. *“Niet omdat je dommer bent, maar puur een lichamenlijk gegeven. Dat daar rekening mee gehouden kan worden.”*

Een aantal geïnterviewde oudere werknemers en leidinggevendenden gaven ook hun visie over de ontwikkelgesprekken. Deze gesprekken zijn sinds een aantal jaar onderdeel van de loopbaanontwikkeling bij de Gemeente Zeist. Tijdens deze gesprekken worden



loopbaanverwachtingen- en wensen uitgesproken en worden concrete activiteiten daaraan gekoppeld, bijvoorbeeld trainingen. Over het algemeen reageerden de oudere werknemers positief op het ontwikkelgesprek, vanwege de wederzijdse werking. Ook de werknemer kan namelijk reageren op het functioneren van de leidinggevende. Toch waren er enkele oudere werknemers die niet zo veel waarde hechten aan een ontwikkelgesprek. Eén oudere werknemer merkte op dat een ontwikkelgesprek *“niet zo veel om het lijf had”* wanneer men op een lager niveau in de organisatie werkt. Een andere werknemer vertelde het volgende over de ontwikkelgesprekken:

“Nou het is allemaal heel modieus. Je staat hier en waar sta je over 5 jaar? Nou ja die vragen, daar moet ik om lachen. Jongens die tijd hebben we gehad. En trouwens het speelt voor mij ook niet. (...) Ik ben niet carrièregericht. Waar ik over 5 jaar sta, dat zie ik dan wel weer.”

Een leidinggevende erkent ook eenzelfde soort houding tegenover een ontwikkelgesprek op zijn afdeling:

“Een ramp. Een ramp, omdat je ontwikkelingsgesprekken gaat doen en loopbaangesprekken gaat doen met mensen die zelf helemaal niets anders willen met hun loopbaan als waar ze inzitten. Ze hebben niet die behoefte om ergens anders heen te gaan.”

Deze leidinggevende ziet vervolgens af van de ontwikkelgesprekken, maar zet er dan wel tegenover dat oudere werknemers een zogenaamd ‘5-minuten gesprek’ met hem aangaan. Deze gesprekken gaan juist niet over het werk, maar over zaken die men privé of maatschappelijk bezig houden. Volgens de leidinggevende functioneren zijn mensen vervolgens beter, omdat met dit soort gesprekken de leidinggevende betrokkenheid naar de werknemer laat zien.

4.3.3 Inzetbaarheid

Het streven van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is om werknemers duurzaam inzetbaar te houden voor het arbeidsproces. In hoofdstuk 1 is aan de hand van literatuur en de eigen definitie van de Gemeente Zeist, het begrip ‘inzetbaarheid’



gedefinieerd. Om helder te krijgen wat de geïnterviewde oudere werknemers en leidinggevenden onder inzetbaarheid verstaan, is tijdens de interviews aan het merendeel van de respondenten gevraagd, wat zij onder inzetbaarheid verstaan. Opvallend was dat de leidinggevenden minder moeite hadden om duidelijk te maken wat zij onder inzetbaarheid verstaan. Toch kwamen de meeste antwoorden van beide groepen respondenten vrij aardig met elkaar overeen. Er werd voornamelijk de nadruk gelegd op de mate van flexibiliteit van de werknemer om in te spelen op veranderende omstandigheden op het werk.

Andere betekenissen die aan inzetbaarheid werden gegeven hadden te maken met de meerwaarde die een werknemer heeft voor de organisatie vanwege bepaalde competenties of ervaring, het behagen van een werknemer door het verzorgen van goede arbeidsomstandigheden en jezelf inzetten voor de werkgever vanwege een verbondenheid die men voor elkaar voelt. Eén leidinggevende relateerde inzetbaarheid meer aan de productie die men binnen een bepaald tijdsbestek kan leveren. Eén oudere werknemer was niet in staat om een betekenis te geven aan het begrip inzetbaarheid.

4.3.4 Eigen verantwoordelijkheid

Opvallend was dat tijdens het interview, één van de oudere werknemers die recent een opleiding had gevolgd sterk de nadruk legde op de verantwoordelijkheid van de oudere werknemer om zelf zorg te dragen voor de ontwikkeling:

“Ik denk dat je zelf verantwoordelijk, nou verantwoordelijkheid klinkt meteen weer zo zwaar, maar dat je dat soort dingen wel een beetje moet uitbuiten. En zoals ik al zei, je moet je realiseren dat de maatschappij ontzettend verandert. En als er mogelijkheden zijn om je bij te scholen of om te scholen wat dan ook, pak die kans.”

Twee leidinggevenden leggen echter ook wat verantwoordelijkheid bij henzelf en bij de organisatie neer wanneer het aankomt op de ontwikkeling van oudere werknemers. Eén leidinggevenden beschouwt het als een “open deur”, maar een mens is nooit te oud om leren. Daarom zou de organisatie investeringen moeten doen om ook de oudere werknemers de gelegenheid te geven om zich te ontwikkelen. De andere



leidinggevende hanteert een andere benadering om de eigen verantwoordelijkheid op het gebied van ontwikkeling aan te wakkeren:

“Beetje doordrammen. Gewoon doordrammen van: joh waarom zou je het niet doen? Schaad het je nou om het niet te doen?”

Volgens deze leidinggevende werkt deze aanpak, omdat de leidinggevende zelf een “vakidoot” is waardoor mensen toch overtuigd raken om aan de eigen ontwikkeling te werken.

4.4 Leidinggevend

In de interviews is ook gevraagd naar de ervaringen met de leidinggevend, vanuit het oogpunt dat leidinggevend veel betekenis kunnen hebben bij de totstandkoming en uitvoering van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Zowel de oudere werknemers als de leidinggevend legden de focus op de rol en de benadering van de leidinggevend in het arbeidsproces. De leidinggevend vertelden daarnaast over de mate van beleidsruimte die zij hebben bij het omgaan met de oudere werknemer.

4.4.1 Rol van de leidinggevende

Het merendeel van de geïnterviewde oudere werknemers waren van mening dat het tonen van begrip en empathie, belangrijke kwaliteiten van een leidinggevend zouden moeten zijn, wanneer het functioneren van een oudere werknemer wordt besproken. Opvallend is dat de geïnterviewde oudere werknemers die op dit moment geen last hebben van een verminderd functioneren (al dan niet het gevolg van het ouder worden), van mening zijn dat zij verminderd functioneren wel zouden kunnen aankaarten bij hun leidinggevende.

Een aantal andere oudere werknemers hadden niet deze ervaring en miste een empathische en begripvolle reactie van hun leidinggevende. Een oudere werknemer vertelt hier het volgende over:

“Ik heb daar aarzeling bij. Want de keren dat ik het geprobeerd heb, weet je wat er toen gebeurde? Dan was het niet in een open gesprek en dat je de ander zag denken van: o hoe kan ik het oppakken? Nee, dat werd heel instrumenteel benaderd. (...)”



Terwijl je eigenlijk alleen maar begrip wilt horen en wil merken dat iemand op de hoogte is van wat je aan het doen bent. Dus dat het niet vreemd aankomt als je zegt van: het gaat niet. (...) Ja, je wil eigenlijk niet een instrumentele reactie krijgen maar een empathische en dat merk ik niet.”

Ook de leidinggevendenden hadden een opvatting over hun rollen in het omgaan met oudere werknemers. Een leidinggevende legt de nadruk op het bewust zijn van de aanwezigheid van ouderen in de organisatie:

“Ik ben namelijk ook van mening dat met name de leidinggevende hier [soort ouderenbeleid] een hele stimulerende rol in kan spelen. Maar die moet wel doordrongen zijn van het feit dat dat zich afspeelt en dat dat gebeurt met mensen. (...) Dan moet je er wel van doordrongen zijn dat als je ooit eens een keer met z'n tweeën moet rijden, dat je zorgt dat de jeugd dat een beetje van hem gaat overpakken. Maar wel ook de waardering houdt naar die oudere toe. Daar schort het nog wel eens aan.”

Een andere leidinggevende gaf aan dat hij wat meer moeite had om een bepaalde rol aan te nemen als leidinggevende wanneer hij te maken krijgt met de belasting van zijn werknemers. Naast het bepalen van het leeftijdsaspect bij de belasting, vind deze leidinggevende het ook moeilijk om te bepalen hoe ver hij kan gaan bij het bespreken van de psychische belasting:

“Ik vind dat daar ergens ook wel een grens aan zit, in de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Wat je van mensen mag verwachten wat ze allemaal vertellen. Hoe ver je nieuwsgierigheid mag gaan. Men heeft ook recht op privacy. Ik ga niet een inbreuk maken op privacy. Ik vind ook dat iemand van zichzelf iets moet aangeven.”

Werknemers willen graag een begripvolle en empathische reactie ontvangen van hun leidinggevendenden wanneer zij problemen met de belasting ervaren. Wanneer een leidinggevende niet goed weet hoe deze op een juiste manier om kan gaan met dit soort onderwerpen, is het mogelijk dat het probleem puur vanuit een praktisch oogpunt wordt gezien zonder dat daarbij gevoelens van de oudere werknemer wordt



betrokken. Dit zou vervolgens weer negatief ervaren kunnen worden door de werknemer in kwestie.

4.4.2 Factoren bespreekbaar maken

De geïnterviewde leidinggevenden zijn van mening dat het bieden van een veilige omgeving belangrijk is, zodat oudere werknemers meer geneigd zijn om eventuele problemen bespreekbaar te maken. Daarbij is het uitdragen van een open sfeer en open communicatie heel belangrijk. Een oudere werknemer zet toch vraagtekens bij het toepassen van deze open sfeer. Het volgende is hierover gezegd:

“Sommige dingen kunnen tegen je gebruikt worden. Dat is nou eenmaal zo. De sfeer is natuurlijk van: je moet alles open en eerlijk vertellen. Maar de ervaring heeft toch geleerd dat je daar een beetje voorzichtig mee moet zijn.”

De bovenstaande houding van deze werknemer kan zeer belemmerend werken bij het bespreekbaar maken van bepaalde problemen. Twee leidinggevenden geven ook aan dat sommige mensen gewoonweg een gesloten boek zijn. Beide leidinggevenden geven aan dat ze verder geen actie daarin ondernemen. *“De persoon in kwestie komt er zelf maar mee.”*

Een opvallende uitkomst had te maken met de invloed van de eigen leeftijd van de leidinggevenden op de relatie tussen leidinggevenden en werknemer. Een geïnterviewde leidinggevende geeft aan dat de leeftijd van de leidinggevende kan meespelen in het wel of niet aankaarten van problemen. De volgende uitspraak illustreert deze gedachtegang:

“En ik denk naarmate de leidinggevende wat jonger is, is er toch denk ik een hogere drempel voor de oudere werknemer om bij die jongere...vooral als het een leidinggevende is, om daar mee te komen. Mensen zien dat toch vaak als een persoonlijk falen, als het even wat minder gaat. En dat ook nog eens een keer naar een jongere toebrengen. Dat lijkt mij, tenminste dat zou ik zelf ook best wel lastig vinden.”



De terughoudendheid van oudere werknemers om problemen bespreek te maken, kan volgens een oudere werknemer ook te maken hebben met het feit dat oudere werknemers hun collega's niet willen belasten met het extra werk dat zij erbij krijgen wanneer deze afstand doet van een aantal taken. Een leidinggevende heeft een soortgelijke situatie al meegemaakt en vertelt hier het volgende over:

“Dat levert problemen in het werk op, maar dat levert vaak ook problemen op met collega's. Dat mensen ontzien gaan worden dat de omgeving dat niet zo prettig vindt. En dan kan ik er wel een verhaal bij hebben waarom dat zo gebeurt, maar directe collega's die vinden het niet altijd even prettig. Die kijken er vaak wat anders tegenaan.”

Ten slotte waren zowel een aantal leidinggevendenden als een aantal oudere werknemers het erover eens dat de toon en de benadering richting de oudere werknemer van zeer groot belang is wanneer problemen met de inzetbaarheid of belastbaarheid besproken worden. Volgens een aantal oudere werknemers moeten leidinggevendenden niet bang zijn om het leeftijdsaspect mee te nemen in dit soort gesprekken. De leidinggevende moet zich realiseren wie hij voor zich heeft zitten en daarop inspelen. Daarnaast moeten beperkingen die mensen aangeven ook serieus genomen worden, vaak wordt daar nog wel eens *“lacherig”* op gereageerd door de omgeving.

Een aantal andere oudere werknemers benadrukken de toon die belangrijk is bij het bespreken van problemen met de belastbaarheid. De onderstaande uitspraak illustreert dit:

“Als men tegen de werknemer zegt: moet je eens horen. Je wordt oud maar je hebt de kwaliteiten in huis en de komende jaren willen we nog goed gebruik van je maken. Dat is een heel andere versie dan: je voldoet niet meer aan de normen en hier heb je een doos met etiketten en meld je maar bij de balie. De toon...ik denk dat dat heel belangrijk is.”

In deze paragraaf is naar voren gekomen dat leidinggevendenden bepaalde rollen aannemen en dat oudere werknemers ook bepaalde rolverwachtingen hebben van hun leidinggevendenden. Daarnaast zijn er een aantal factoren behandeld die het makkelijker



maken of juist bemoeilijken om inzetbaarheidproblemen te bespreken met de leidinggevenden. Daarnaast kan de leeftijd van de leidinggevende ook een rol spelen bij het wel of niet aankaarten van problemen. Als laatste onderdeel van het thema ‘Leidinggevenden’ wordt de ervaren mate van beleidsruimte behandeld.

4.4.3 Beleidsruimte

Aan de leidinggevenden is ook gevraagd in hoeverre zij invloed kunnen uitoefenen op het ondernemen van bepaalde maatregelen of activiteiten om tegemoet te komen aan de wensen en behoeften van de oudere werknemers. Alle leidinggevenden geven aan dat zij voldoende ruimte krijgen of kunnen nemen om zelf actie te ondernemen. De volgende uitspraak illustreert deze ervaren ruimte:

“Maar ik zou me kunnen voorstellen dat ik me de vrijheid permitteer om daar de nodige souplesse aan de dag te leggen. Op het moment dat maatwerk geboden moet worden vind ik dat ik mijzelf mag toe-eigenen dat maatwerk ook daadwerkelijk te bieden. Uiteraard binnen redelijke grenzen.”

Dezelfde leidinggevende geeft ook aan dat hij liever had gezien dat de Gemeente Zeist bij de aanvang van zijn leidinggevende positie, hem de “tools” had gegeven om op een juiste manier zijn positie in te vullen. Dit is pas na 4 jaar gebeurd door middel van een Krauthammer opleiding. Toch zegt een andere leidinggevende dat hij merkt dat er vervolgens niets is gedaan met de handvatten die in de opleiding voor leidinggevenden zijn aangereikt, zoals gesprekstechnieken, jobrotation en (eigen) ontwikkeling. Volgens hem is dat gekomen doordat tijdens de cursus het aandachtsveld verschoof naar de reorganisatie.

4.5 Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Tijdens de interviews is aan oudere werknemers en leidinggevenden onder meer naar het belang en de gewenste invulling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid gevraagd. Interessant was dat er verschillende betekenissen werden gegeven aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Verschillende termen werden door elkaar gebruikt, zoals ‘seniorenbeleid’, ‘ouderenbeleid’ of ‘levensfasebewust personeelsbeleid’. Ook werd leeftijdsbewust personeelsbeleid besproken in het licht van jongeren en



werkende moeders. Ook over deze groepen werknemers werd gezegd dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid van belang kan zijn.

4.5.1 Belang van leeftijdsbewust personeelsbeleid

Tijdens de interviews is naar voren gekomen wat volgens de geïnterviewden het belang is van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Twee duidelijke belangen kwamen daarin naar voren. Overkoepelend stond dit in het teken van het opvangen van de gevolgen van de vergrijzing binnen de Gemeente Zeist. Een geïnterviewde oudere werknemer geeft zijn betekenis aan de vergrijzing binnen de gemeente:

“Nou je kan je natuurlijk ook afvragen waarom deze gemeente zo is vergrijsd. Het kan best zo zijn dat de Gemeente Zeist een hele goede werkgever is. Dat daardoor de vergrijzing komt. Of zoals ik net al zei, dat men te slap is om ergens anders te werken. Maar als ik naar mijzelf kijk, ik heb de Gemeente Zeist toch wel als goede werkgever. En als dat bij de rest ook zo zou zijn dan is dat een reden voor de vergrijzing.”

Een aantal andere respondenten erkennen dat de Gemeente Zeist een groot aantal oudere werknemers kent, maar dat zij juist een meerwaarde kunnen zijn voor de organisatie. Dit komt tot uiting in het eerste belang van leeftijdsbewust personeelsbeleid, wat tijdens een aantal interviews naar voren kwam. Het eerste belang was het benutten van de kwaliteiten van de oudere werknemers, zoals de grote mate van kennis en ervaring die zij bezitten. Een oudere werknemer zegt hier het volgende over:

“Ik denk dat organisaties heel veel kunnen putten uit de ervaring van oudere werknemers. En ik denk wat averechts werkt: oudere werknemers als een verantwoordelijkheid gaan zien. Weet je zo van: oké ze zitten er nu eenmaal maar we hebben er niks aan. En dan er niet uithalen wat erin zit. Ik denk dat je dan als organisatie je eigen nek omdraait.”

Desondanks de erkenning van verschillende geïnterviewden over het binnenboord houden van kennis en ervaring van de oudere werknemer, hadden een oudere



werknemer en een leidinggevende hier toch een andere kijk op. De oudere werknemer vertelde het volgende:

“Kijk, ik zou natuurlijk kunnen zeggen van: er is een hoop kennis. Maar ik merk gewoon aan de jongeren, die hebben die kennis ook zo opgestoken hoor. In een jaar weten ze gewoon heel veel en soms meer dan ik.”

Het tweede belang benadrukte de gedachte dat de organisatie rekening dient te houden met de oudere werknemer. Een aantal geïnterviewden en leidinggevendenden gaven aan dat met het toenemen van de leeftijd, het werktempo en de ervaren werkdruk ook kunnen veranderen. De geïnterviewden benadrukten dat de organisatie rekening moet houden met deze veranderde omstandigheden. Een oudere werknemer legt uit waarom:

“Dus waar ik behoefte aan heb is informatie en zo snel mogelijk. En ja daarbij rekening houden met onze leeftijd. Dat wij geen 150% kunnen draaien. 100% is voor iedereen 100%. En ik zeg helemaal met onze leeftijd, want bij een jonge meid kun je nog denken van: kijken waar het schip strand en evalueren. Bij ons moet je dat uitgangspunt niet hebben. Niet op deze leeftijd, want dan krijg je stress en hoge bloeddruk. Dat gaat niet werken.”

Ook twee leidinggevendenden houden rekening met de belastbaarheid van de oudere werknemers op hun afdeling. Uit de interviews blijkt dat daarbij de oudere werknemers nog wel eens worden ontzien van bepaalde taken of uren. Zo worden bepaalde zwaardere dossiers niet aan oudere werknemers gegeven en worden bij fysiek belastende activiteiten aan de ploegleiders vertelt wie ze daar wel of juist niet voor kunnen vragen.

Toch waren niet alle geïnterviewde oudere werknemers tevreden over de eventuele speciale aandacht die naar de oudere werknemers uit zou gaan met de komst van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Er zou volgens hen meer nadruk gelegd moeten worden op de verschillende fasen die mensen doorlopen in relatie tot de beperkingen die zich kunnen voordoen. Het gaat dan om de beperking en niet om de leeftijd. Een oudere werknemer vertelt hier het volgende over:



“Dat is, in het algemeen zeg ik: geen leeftijdsgericht of leeftijdsbewust personeelsbeleid, wel meer levensfasebewust personeelsbeleid. Maar niet een speciaal beleid voor ouderen. Dat vind ik niks. Dat vind ik niet goed. Stigmatiserend.”

Hierboven is uiteengezet wat het belang is van en door welke bril de respondenten kijken naar een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Tijdens de interviews zijn ook de wensen en behoeften van de oudere werknemers bevraagd en vertelden de leidinggevenden wat ze op dit moment al aan maatregelen inzetten of zouden kunnen inzetten. De resultaten hiervan staan beschreven in de volgende paragraaf.

4.5.2 Invulling leeftijdsbewust personeelsbeleid

Tijdens de interviews met de oudere werknemers is gevraagd wat hun wensen en behoeften zijn wanneer ze naar de rest van hun loopbaan zouden kijken. Een interessante bijkomstigheid was dat een oudere werknemer in het interview aangaf dat de leeftijd van de beleidsmaker van invloed kan zijn op de invulling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. De volgende uitspraak illustreert deze opvatting:

“En hetzelfde met ouderenbeleid; als dat gemaakt wordt door mensen die in een andere leeftijdscategorie zitten, kunnen ze er heel anders over denken dan als ze er wel in zitten. Want dan merken ze het aan den lijve wat het betekent.”

De reacties en voorstellen op de invulling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid waren zeer verschillend. Enkelen hadden die invulling al voor ogen, terwijl sommige wat dieper moesten nadenken over deze vraag. Uiteindelijk kwamen deze mensen niet op specifieke ideeën voor henzelf of voor de organisatie, omdat ze aan hadden gegeven dat zij op dit moment vrij gezond waren en geen lichamelijke klachten konden ontdekken waar de organisatie op in zou moeten spelen. Daarnaast gaven een aantal oudere werknemers aan dat zij prima op hun plek zaten binnen de organisatie en geen behoefte hadden aan bepaalde veranderingen of aanpassingen en konden zodoende ook niets bedenken:

“Ik niks. Ik zou gewoon mijn werk willen blijven doen totdat ik wegga. Ik hoef niet zonnig af te bouwen voordat ik wegga.”



Een andere oudere werknemer relateerde het gebrek aan wensen en behoeften meer aan de eigen leeftijd. Volgens deze werknemer zou het misschien ook aan de leeftijd kunnen liggen dat wanneer men ouder wordt, men meer tevreden is met wat men heeft. *“Het is gewoon goed zoals het is.”*

4.5.2.1 Verlofregelingen

Toch kwamen er volop ideeën vanuit de kant van de werknemers en van de leidinggevenden. De meest gehoorde vanuit de kant van de werknemers had betrekking op een verkorting van de arbeidsduur. Een groot aantal van de werknemers gaf aan dat zij minder uren en/of minder dagen wilden werken. Hiervoor waren verschillende redenen te benoemen. Sommige werknemers vonden dat zij lang genoeg gewerkt hadden en wilden meer vrije tijd tot hun beschikking hebben. Anderen merkten op dat zij voornamelijk fysieke beperkingen hadden en het terugbrengen van uren of dagen zou hen helpen om daarmee beter om te gaan. Twee leidinggevenden van een hoofdzakelijk uitvoerende afdeling hebben al enige tijd geleden maatregelen genomen om vooral de fysieke belasting van oudere werknemers te verlichten. Hierbij moet gedacht worden aan ergonomische maatregelen en het aanpassen van de arbeidsomstandigheden.

De oudere werknemers merkten ook op dat het zogenaamde ‘seniorenverlof’ weer ingevoerd zou moeten worden. Het seniorenverlof stelde de werknemer in staat om minder uren te gaan werken tegen een kleine vermindering van het salaris van 5 á 10 procent. Deze regeling is in 2002 binnen de Gemeente Zeist afgeschaft. Volgens een oudere werknemer wegens financiële redenen. Vervolgens is daar de FPU regeling voor in de plaats gekomen, maar deze is inmiddels ook afgeschaft. Er bestaat nu alleen nog leeftijdsverlof waarbij een werknemer bijvoorbeeld 1 extra vrije dag krijgt wanneer hij of zij 45 jaar wordt. Wil een oudere werknemer minder uren werken, dan gaat de werknemer salaris ontvangen voor de uren die gewerkt gaan worden. Een oudere werknemer gaf aan dat deze graag minder uren wil gaan werken in verband met de fysieke belasting die wordt ervaren. Maar vanwege betalingsverplichtingen is dit niet mogelijk, *“maar dat is ook mijn eigen schuld hoor. Ik bedoel dan moet je ook de consequenties nemen en niet piepen.”*



4.5.2.2 Taakvariatie

Taakvariatie was ook een mogelijkheid die een aantal keren werd benoemd. Binnen de term ‘taakvariatie’ zijn door de respondenten verschillende mogelijkheden gegeven. Een mogelijkheid die naar voren werd gebracht bestond uit een goede begeleiding naar andere soorten taken, wanneer bijvoorbeeld een hele dag beeldschermwerk teveel blijkt te zijn. Deze begeleiding zou volgens een aantal andere respondenten kunnen geschieden door een goed werkend mobiliteitsbeleid, waarbij gekeken wordt naar de kwaliteiten van een werknemer en een passende functie binnen of buiten de organisatie. Op dit moment heeft de Gemeente Zeist een mobiliteitsbeleid. Desondanks zijn twee oudere werknemers het erover eens dat het mobiliteitsbeleid bij de Gemeente Zeist een negatieve connotatie heeft. Eén van deze werknemers vertelt waarom:

“Nou ze hebben hier dat bureau, maar ik vind dat het mobiliteitsbeleid toch te negatief wordt ingezet. Te weinig positief. Het is gericht op kneuzen zeg maar. Mensen waar wat mee is, die overgeplaatst moeten worden omdat ze ruzie hebben. En je zal dat veel breder moeten maken en veel normaler moeten maken. Dat gebeurt niet.”

Een leidinggevende haakt in op het goed uitdragen van het mobiliteitsbeleid door voor te stellen om een rolmodel tot stand te brengen bij een succesverhaal. Volgens hem moet zo’n verhaal een gezicht krijgen voor andere werknemers.

Een andere vorm van taakvariatie wat een aantal keren in interviews is benoemd, heeft betrekking op het wegnemen van een stuk belasting bij de werknemer. De werknemer zou dan in een lager ingeschaalde functie terecht kunnen komen, oftewel demotie. Een opvallende uitkomst uit de interviews was dat zowel een paar werknemers als leidinggevendenden dit een goed instrument vinden om zodoende de inzetbaarheid van oudere werknemers te waarborgen.

Toch werden er, door deze en andere respondenten enkele vraagtekens geplaatst bij het toepassen van demotie. De geïnterviewden, waar het onderwerp demotie ter sprake kwam, vonden het salarisaspect bij een teruggang in functie erg lastig en rigoreus. Mensen hebben zich toch een bepaalde levensstijl aangemeten op



basis van het huidige salaris. Een vermindering in salaris zou voor betalingsproblemen kunnen zorgen. Het salaris behouden zonder een uitloop zou volgens een werknemer een oplossing hiervoor kunnen zijn. Een leidinggevende erkent ook dat gezichtsverlies van een werknemer een belangrijk element is waarmee rekening gehouden moet worden. Een werknemer geeft aan dat het belangrijk is dat demotiebeleid een algemeen beleid wordt en niet alleen voor ouderen. Een andere werknemer vertelt dat demotie ook misbruikt kan worden om van bepaalde niet gewenste personen af te komen. Ten slotte vertelt een leidinggevende dat het vaak ook niet oudere werknemers te verwijten valt dat zij in zo'n soort situatie terecht komen. Deze leidinggevende vindt dan ook dat de werkgever een zorgplicht heeft naar de werknemer om bijvoorbeeld te zorgen voor een externe coach wanneer de huidige functie teveel belasting oplevert.

Overigens merkte één leidinggevendenden op dat instrumenten als taakvariatie en taakroulatie, moeilijk zijn toe te passen binnen zijn afdeling vanwege het lage opleidingsniveau van zijn werknemers. Ook hebben de oudere werknemers vaak geen behoefte om andere taken te doen. Zij geven aan hem aan dat zij liever hun *“kunstje willen doen”* en daarna naar huis willen.

4.5.2.3 Kennisoverdracht

Een ander veel gehoorde invulling voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid is het inzetten van de oudere werknemer als mentor of coach. Een leidinggevende legt uit waarom:

“Alleen het risico is dat er met het vertrek van die grijze golf, kennis verloren gaat. En ik denk dat we het nodige zouden kunnen winnen, dat we een instrumentarium in het leven kunnen roepen, om de kennis die bij mensen in huis is, kennis en ervaring kunt overdragen.”

Ook een aantal oudere werknemers zijn enthousiast over dit idee. Een oudere werknemer vertelt:



“Of als ik de laatste twee of drie jaar, ik heb daar voorbeelden van gezien van collega’s, die als een soort mentor gingen optreden. Die een paar losse klussen kregen en andere mensen aan het opleiden waren.”

Naast deze en andere enthousiaste reacties van oudere werknemers om jongeren en nieuwe werknemers te trainen of te coachen, was er ook een reactie van een oudere werknemer die niet zoveel belangstelling toonde voor dit idee. De reden daarvan was dat deze werknemer de ambitie hiervoor niet heeft. Dit had ook te maken met het ervaren gebrek aan bepaalde vaardigheden zoals het creëren van een bepaald overzicht wat vervolgens kan leiden in een chaotische houding van de werknemer.

In het kader van de kennisoverdracht werd er door een aantal respondenten ook een focus gelegd op de instroom van jongeren. Volgens een oudere werknemer gebeurt dat nog niet genoeg vanwege de prioriteit die de reorganisatie heeft. De volgende uitspraak illustreert het belang van deze instroom:

“Er zijn natuurlijk bedrijven en instellingen die willen allemaal die jonge doelgroep hebben. En er zijn een aantal jongeren nodig die hier de zaak gaan overnemen. En die moet je wel zien te bereiken. Daar moet je wel eigenlijk keihard mee bezig zijn. En dat gebeurt hier niet genoeg.”

Ook een aantal oudere werknemers zouden graag meer jongeren in de organisatie willen zien. Volgens hen kunnen jongeren een meerwaarde hebben in de organisatie, voornamelijk omdat ze een “*frisse wind*” door de organisatie kunnen laten waaien. Ook werd daardoor de behoefte aan ‘mixed-age’ teams benadrukt. Een oudere werknemer gaf aan dat jongeren meer gericht zijn op het maken van productie en daarbij “*to the point*” te werk gaan. Volgens een andere oudere werknemer die graag met jonge mensen werkt, vertelt dat jongeren een stuk openheid bezitten en dat ze vaker wat assertiever zijn. Daarnaast gaan ze makkelijker met bepaalde situaties om en volgens de werknemer kan men daar nog wat van leren. Een andere oudere werknemer gaf een andere reden voor een evenwichtige leeftijdsopbouw binnen afdelingen, waarbij meer gedacht werd vanuit de ouderen:



“Het leukste is heel gemengd. Anders voel je je wel echt zo’n buitenbeetje. Kijk die mensen van 20 zijn prima zolang je ook maar dertigers en veertigers en vijftigers hebt. Dat vind ik het fijnste werken. Het lijkt mij niet leuk om alleen maar collega’s van 25 te hebben. Dan zou ik me denk ik oud voelen.”

Een leidinggevende vertelt over de reden van zijn beleid om meer jongeren voor zijn afdeling aan te trekken. Hij hoopt met het realiseren van een evenwichtige leeftijdsopbouw van zijn afdeling, dat de aanwezigheid van jongeren een extra impuls geeft aan de ouderen *“om wat te laten zien.”*

4.5.2.4 Gezondheid

Eén leidinggevende vertelde uitdrukkelijk dat er meer gelet moest worden op de gezondheid van oudere werknemers en dat de leidinggevende daarin een heel belangrijke signalerende functie in moet hebben. Vervolgens kwam er vanuit deze leidinggevende geen acties of initiatieven om daar gericht actie op te voeren. Wel kwam een oudere werknemer met een eigen succesverhaal over het gebruik van faciliteiten op het gebied van medische fitness. Voor een aantal maanden mocht er gebruik gemaakt worden van fitnessfaciliteiten bij een sportschool. Naast het sporten heeft de werknemer ook de levensstijl drastisch omgegooid door, naast meer bewegen, ook beter te letten op de voeding. Dit heeft als gevolg dat de werknemer ook geestelijk meer in balans is gekomen:

“En dat komt door dat fitnesssen en ik denk dat ze elke oudere hier moeten aansmeren om dat te doen. Echt hoor, fantastisch!”



5 Discussie en conclusie

Het doel van dit onderzoek was om aanbevelingen te doen met betrekking tot een leeftijdsbewust personeelsbeleid door een analyse te maken van theorieën over ouderen en leeftijdsbewust personeelsbeleid en om inzicht te geven in de meningen die oudere werknemers en leidinggevenden van de gemeente Zeist hebben met betrekking tot een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Aan de hand van het vorige hoofdstuk zijn verschillende resultaten gevonden, zowel verschillen tussen oudere werknemers en leidinggevenden als tussen oudere werknemers onderling. In dit hoofdstuk wordt aan de hand van het theoretisch kader de resultaten bediscussieerd om vervolgens tot een conclusie van dit onderzoek te komen. De beperkingen van het onderzoek en suggesties voor verder onderzoek worden besproken in § 5.2. Vervolgens wordt in § 5.3 de conclusie behandeld met aanbevelingen voor de gemeente Zeist met betrekking tot de invulling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

5.1 Discussie

Chronologische leeftijd versus beleefde leeftijd

Zowel de oudere werknemers als de leidinggevenden reageerden verschillend op vragen die betrekking hadden op leeftijd. Dit kwam ten eerste tot uiting in de beschrijving van de levensfase van de oudere werknemer. Een groot deel van de respondenten onderkende dat mensen verschillende fasen doorlopen van hun leven met de bijbehorende kwaliteiten, keuzes en behoeften. Dit komt in principe overeen met de modellen van Levinson et al. en Super (1978 & 1984 in: Ornstein et al., 1989) waarin het doorlopen van verschillende levensfasen van invloed is op de loopbaan van mensen en de levensspan theorie waarbij levensgebeurtenissen van invloed zijn op de overgang naar een andere fase (Brooke, 2009). Desondanks lagen de ervaren levensfasen van een aantal oudere werknemers niet dicht bij de kalenderleeftijd van een persoon en volgden de ‘life stages’ zich niet in een vastgestelde en logische volgorde op, zoals Levinson et al. (1978 in: Ornstein et al., 1989) veronderstellen. Dit betekent dat het model van Levinson et al. (1978 in: Ornstein et al., 1989) mogelijk niet toepasbaar is op deze groep respondenten, aangezien levensfasen schijnbaar niet te koppelen zijn aan een bepaalde leeftijd. Dit vanwege een loopbaanonderbreking of



veranderde thuissituatie waar het model van Super (1984 in: Ornstein et al., 1989) wel weer rekening mee houdt. Dit kwam in de interviews tot uiting doordat een aantal oudere werknemers zich bevonden in een dubbele levensfase, waarbij de thuissituatie en het belang van vrije tijd een grote rol speelden. Tevens hadden twee oudere werknemers een investering gedaan in hun loopbaan door het volgen van een HBO opleiding. Onderwijs vindt niet meer alleen plaats in het begin van het leven, maar ook tijdens de loopbaan. Deze mix van onderwijs, werk en vrije tijd werd in de interviews meerdere malen teruggevonden, wat volgens Muffels (2001) leidt tot een betere veroudering. Pensionering staat ook niet meer gelijk aan vrije tijd, aangezien een aantal geïnterviewde oudere werknemers ook op dit moment meer waarde hechten aan vrije tijd gedurende hun loopbaan en dit ook willen inpassen in hun werk. Mensen beseffen nu meer hoeveel tijd er al verstreken is en hoeveel tijd er nog overblijft (Smyer & Catsopoulos, 2007; Moen, 2007).

Ten tweede gaven de respondenten hun eigen betekenis aan de kalenderleeftijd. Een groot deel van de oudere werknemers beschouwden zichzelf niet als oud. Dit suggereert dat naast aandacht voor de kalenderleeftijd er zeker aandacht moet zijn voor de beleefde leeftijd (Maurer et al., 2003). In navolging van de vijf betekenissen die volgens Kooij et al. (2008) aan leeftijd gegeven kunnen worden, zou men hier kunnen spreken van de *psychosociale leeftijd* die de respondenten ervaren. Immers; de psychosociale leeftijd heeft betrekking op hoe oud iemand zich voelt, eruit ziet en gedraagt en welke leeftijd iemand zou willen hebben. Een andere invulling van de psychosociale leeftijd is hoe iemand overkomt in de ogen van anderen. Deze invulling is terug te zien bij een leidinggevende. Deze leidinggevende vond werknemers van 50 jaar niet oud, terwijl werknemers van 60 jaar in zijn ogen wel als oud werden beschouwd. Dit kan gebaseerd worden op het feit dat deze leidinggevende tot nu toe alleen maar leiding heeft gegeven over oudere werknemers van 60 jaar en ouder. Een andere leidinggevende merkte op dat ouderen een andere benadering nodig hebben dan jongeren vanwege de veroudering die zij doormaken. Hier zou gesproken kunnen worden van het hanteren van een *functionele leeftijd*, aangezien deze betekenis aan leeftijd erkent dat, als gevolg van biologische en psychische veroudering, grote variaties in individuele mogelijkheden en functioneren bestaan gedurende verschillende leeftijden (Kooij et al., 2008).



Ook is tijdens de interviews duidelijk geworden dat niet iedere leidinggevende een onderscheid maakt naar leeftijd tussen de werknemers. De reden die daarvoor werd gegeven, was dat ouderen niet veel verschillen van jongeren qua enthousiasme en motivatie om te ontwikkelen, een bevinding die overeenkomt met het onderzoek van De Lange et al. (2005) naar verschillen tussen jongeren en ouderen en de motivatie om te leren. Daarnaast vond een andere leidinggevende het lastig om problemen met de belastbaarheid toe te schrijven aan een bepaalde leeftijd. Dit zou kunnen suggereren dat leidinggevendens beseffen dat er sprake kan zijn van ‘differential ageing’ (Peeters et al., 2005) of dat de leidinggevendens het maken van onderscheid tussen oudere werknemers zien als een politiek incorrecte vorm van ongelijkheid (Thijssen & Maassen van den Brink, 2002 in: Leisink & Thijssen, 2006). Overigens onderkent Ilmarinen (2001) dat veranderingen in fysieke capaciteiten moeilijk te relateren zijn aan leeftijd, aangezien werk en leefgewoonten deze veranderingen kunnen doen versnellen of afremmen. Ondanks deze onduidelijk relatie tussen veranderingen in fysieke vermogens en leeftijd en de discrepantie tussen de chronologische leeftijd en de beleefde leeftijd, werd het ouder worden in relatie tot werk bij de respondenten op verschillende manieren ervaren.

Ouder worden en werk

Uit de resultaten van mijn onderzoek blijkt dat een aantal oudere werknemers zowel positieve als negatieve gevolgen van het ouder worden bij zichzelf merken. Een veelgenoemd positief gevolg was het groeiende relativeringsvermogen en de mogelijkheid om terug te kunnen vallen op routine als gevolg van het beschikken over een grote bron van kennis en ervaring. Tuomi et al. (2001) haalden uit hun onderzoek soortgelijke uitkomsten, zoals het vermogen tot overwegen en begrip van het geheel. De reden waarom een aantal oudere werknemers een groei in hun vermogens opmerkte, heeft te maken met de vooruitgang van de gekristalliseerde vermogens. Deze vermogens zijn grotendeels automatische, op kennis gebaseerde procedurele en verbale vermogens die met het ouder worden toenemen. Volgens Kooij-de Bode & De Looze (2008) verklaart dit waarom ouderen meer kennis, ervaring en sociale en taalkundige vaardigheden bezitten.



Ondanks deze positieve ervaringen met het ouder worden, was er toch een aantal oudere werknemers die verouderen als een negatieve ontwikkeling beschouwde. Op het gebied van fysieke veroudering werd meerdere male benoemd dat men sneller lichamelijk vermoeid was. Mentale veroudering kwam het meest tot uiting in het vergeten van zaken, veranderingen in de hormoonhuishouding, verminderde flexibiliteit en het trager en langzamer worden. Kooij-de Bode & De Looze (2008) geven hiervoor een verklaring, aangezien de afname van fysiologische functies als kracht, reactiesnelheid en werking van het zenuwstelsel, sterk afnemen na het 55/60^e levensjaar. Daarnaast nemen de vloeiende vermogens, zoals de snelheid van informatieverwerking, analytisch vermogen en het werkgeheugen, in toenemende mate af. Hierdoor kunnen oudere werknemers minder snel, efficiënt en creatief zijn bij het oplossen van problemen (Kooij-de Bode & De Looze, 2008) en zou de afname van vloeiende vermogens kunnen verklaren waarom een aantal oudere werknemers van de gemeente Zeist sneller vermoeid raken en zichzelf trager en langzamer zijn gaan vinden. Een aantal oudere werknemers hanteert trucjes zoals het opschrijven van zaken, om zodoende om te gaan met de ervaren gevolgen van het ouder worden. Hierbij zou men kunnen zeggen dat deze oudere werknemers gebruik maken van ‘coping’, de manier waarop iemand omgaat met lastige, nieuwe of andere situaties (Nauta et al., 2006). De hierboven genoemde afname van fysieke en mentale vermogens kunnen bijdragen aan de manier waarop er naar oudere werknemers wordt gekeken binnen de gemeente Zeist. In de volgende paragraaf zal hier dieper op worden ingegaan.

Ouderen en beeldvorming

Zoals een groot aantal auteurs veronderstellen, merkten een paar oudere werknemers en een leidinggevende op dat er een bepaalde mate van negatieve beeldvorming bestaat binnen de gemeente Zeist. Volgens de resultaten komt deze negatieve beeldvorming onder meer tot stand doordat er bij een oudere werknemer nadrukkelijk werd gestuurd op een vervroegde uittrekking, waardoor de oudere werknemer het gevoel kreeg niet gewaardeerd te worden door de organisatie. Deze manier van omgaan met oudere werknemers kan een slechte invloed hebben op de self-efficacy van oudere werknemers, het geloof in het eigen kunnen (Maurer, 2001). Doordat er schijnbaar een beeld heerst van de oudere werknemer die het niet allemaal meer bij



beent, kunnen oudere werknemers op den duur inderdaad gaan geloven dat zij wellicht tot minder toe in staat zijn.

Opvallend in dit onderzoek is dat een oudere werknemer begrijpt waarom organisaties de voorkeur geven aan jongere werknemers. Dit is opvallend, aangezien men zou verwachten dat de oudere werknemer in dit geval een negatief beeld over zijn of haar 'groep' juist zou willen ontkrachten. Volgens deze oudere werknemer kunnen jongere werknemers nog gevormd worden, zijn ze goedkoper en kunnen ze waarschijnlijk ook harder werken. Dit zou kunnen impliceren dat er ook een mate van beeldvorming over ouderen te vinden is binnen de groep waarop de beeldvorming betrekking heeft. Een mogelijk gevaar wat hierdoor kan ontstaan, is dat oudere werknemers zich kunnen gaan gedragen naar de stereotype rollen en 'age norms' die over hen bestaan, mogelijk leidend tot een self-fulfilling prophecy (Kooij et al., 2008). Toch blijkt uit mijn onderzoek dat niet alle ouderen passen binnen het stereotype beeld dat over hen gecreëerd is, aangezien zij geen last hebben van een afname in fysieke en mentale vermogens. Volgens Nauta et al. (2004) is dit stereotypische beeld over ouderen dan ook ontstaan, doordat mensen eerder geneigd zijn te veronderstellen dat de lichamelijke gezondheid van *alle* ouderen slechter is dan die van jongeren. Hierdoor ontstaat dus een ongenueanceerd en generaliserend beeld van ouderen.

Opvallend was dat er goed werd gereageerd op opleidings- en ontwikkelingsvoorstellen van oudere werknemers. Uit dit onderzoek blijkt dat oudere werknemers hierin geen belemmeringen ondervinden, dit in tegenstelling tot de hoeveelheid aan auteurs die veronderstellen dat werkgevers een negatief beeld hebben over ouderen en scholing en daardoor ouderen minder kansen bieden op scholing (Maurer, 2001; Rhebergen & Wognum, 1997; Armstrong-Stassen & Templer, 2005, Claes & Van de Ven, 2008; Van der Heijden et al., 2009; Kiekens & De Coninck, 2001). Weliswaar ondervinden de geïnterviewde oudere werknemers geen belemmeringen vanuit de organisatie wanneer zij een opleidings- of ontwikkelingsactiviteit willen ondernemen. Toch laat de volgende paragraaf zien dat er enige aandachtspunten naar voren zijn gekomen tijdens dit onderzoek met betrekking tot ouderen en ontwikkeling.



Motivatie voor opleiding en ontwikkeling

In navolging van het onderzoek van Maurer (2001), Maurer (2003) en Kanfer & Ackerman (2004), blijkt ook uit mijn onderzoek dat de meeste oudere werknemers weinig motivatie hebben voor opleiding en ontwikkeling. Als reden voor deze lage behoefte aan opleiding en ontwikkeling, wordt door Van Dam et al. (2006) en Van der Heijden et al. (2009) gedacht aan de eigen afweging van ouderen of de investering nog de moeite waard is en dat zij zichzelf vaak te oud vinden om te leren. Deze gedachtegang wordt grotendeels door mijn onderzoek bevestigd. De meeste oudere werknemers gaven aan dat ze geen zin meer hadden in het volgen van een opleiding en dat ze een opleiding ook niet nodig vonden voor de laatste jaren dat zij nog werkzaam zouden zijn.

Hoewel de opleidings- en ontwikkelingsbehoefte bij de oudere werknemers vrij laag bleek, waren de meeste oudere werknemers wel bereid om korte cursussen en trainingen te volgen. Daarbij kregen interactieve cursussen en werkplekleren de voorkeur vanwege het praktische karakter. Deze bevinding strookt met eerdere onderzoeken waaruit blijkt dat ouderen anders leren dan jongeren en opleidingen afgestemd moeten worden op de behoeften van ouderen, bijvoorbeeld in de vorm van 'learning on the job' (Kooij-de Bode & De Looze, 2008; Wognum et al. 2006; Maurer, 2001; Armstrong-Stassen & Templer, 2005).

Ontwikkeling en eigen verantwoordelijkheid

Op het gebied van opleiding en ontwikkeling gaf slechts één oudere werknemer aan dat het de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer was om zelf zorg te dragen voor de ontwikkeling, een bevinding waar Van Dam et al. (2006) en Thunnissen et al. (2000) een grote nadruk op leggen. Een reden waarom de andere oudere werknemers niet begonnen over de rol van de eigen verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling, kan volgens Greller & Stroh (2004) liggen bij de gedachte dat er nooit van oudere werknemers werd verwacht dat zij verantwoordelijkheid moesten dragen voor hun eigen ontwikkeling en nu dus ook niet deze verantwoordelijkheid gaan nemen. Naast de eigen verantwoordelijkheid van de oudere werknemer, gaven twee leidinggevenden aan dat zijzelf en de organisatie verantwoordelijk zijn voor het



aanwakkeren van de eigen verantwoordelijkheid. Daarbij betrokken ze meer het eigen handelen en de faciliterende rol van de organisatie, maar bleef de rol van de organisatiecultuur onderbelicht. Dit terwijl Maurer (2001) benadrukt dat het oudere werknemers juist kan stimuleren om te ontwikkelen wanneer de organisatiecultuur het maken van fouten toestaat. Daarnaast is uit diverse onderzoeken gebleken dat ouderen minder goed leren onder tijdsdruk (Kooij-de Bode & De Looze, 2008; Wognum et al. 2006; Maurer, 2001; Armstrong-Stassen & Templer, 2005). Dit suggereert dat wanneer organisaties oudere werknemers in hun eigen tempo laten leren binnen een organisatiecultuur waar fouten maken mag, ouderen werknemers waarschijnlijk meer geneigd zullen zijn om hun eigen ontwikkeling aan te pakken. Belangrijk daarbij is dat de oudere werknemer zich gewaardeerd voelt. Immers; oudere werknemers die zich niet gewaardeerd voelen en niet gewend zijn aan continue ontwikkeling, zijn niet geneigd om extra inspanningen te leveren voor hun ontwikkeling (Greller & Stroh, 2004). Ook hier lijkt het bestrijden van negatieve beeldvorming en het versterken van waardering voor de oudere werknemer noodzakelijk te worden om de ontwikkeling van oudere werknemers te stimuleren.

Opleiding en ontwikkeling: het maken van verschillen

Een opvallende bevinding uit mijn onderzoek die bij deze gedachtegang aansluit, laat zien dat een paar leidinggevenden bij opleiding en ontwikkeling een onderscheid maken tussen jongeren en ouderen. Dit is opvallend, aangezien uit vorige resultaten van mijn onderzoek blijkt dat een aantal leidinggevenden geen onderscheid maken naar leeftijd tussen de werknemers. Desondanks werden jongeren meer aangespoord om iets met de eigen ontwikkeling te doen, terwijl bij ouderen deze aansporing meer werd gezien als het 'heilige moeten'. Vanuit een praktisch oogpunt werd dit door de leidinggevenden niet als erg ervaren. Ze functioneren immers prima, dus waarom zou men daar aan moeten gaan sleutelen? Maar wanneer organisaties de ontwikkeling van oudere werknemers gaan zien als een 'heilig moeten' en de ontwikkeling niet beschouwen als een meerwaarde voor de organisatie, kan dit ook weer leiden tot een afname bij oudere werknemers in hun zelfvertrouwen om te leren en te ontwikkelen (Maurer, 2001). Tevens zou men zich kunnen afvragen in hoeverre het maken van dit onderscheid wenselijk is. Het ontzien van oudere werknemers bij ontwikkelingsmogelijkheden kan immers leiden tot 'scheve gezichten' bij de



jongeren. Tevens zouden oudere werknemers zich kunnen gaan gedragen naar de ‘age norms’ die over hen bestaan met betrekking tot ouderen en ontwikkeling. Daarnaast zou er mogelijk ervaringsconcentratie kunnen ontstaan doordat mensen zich blijven specialiseren in één en dezelfde functie, terwijl de diversiteit aan opgedane ervaringen zal afnemen (Leisink & Thijssen, 2006). Dit staat haaks op de doelstelling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, waarbij gestreefd wordt naar het zolang mogelijk gezond, gemotiveerd en duurzaam inzetbaar houden van alle werknemers, ongeacht leeftijd of levensfase (Thunnissen et al., 2000). Dat een levensfase ervoor kan zorgen dat oudere mensen bepaalde betekenissen aan werk kunnen geven, komt naar voren in de volgende paragraaf.

Betekeningen aan werk

Uit de resultaten blijkt dat oudere werknemers verschillende betekenissen aan werk geven. De meest genoemde betekenissen die aan werken gegeven werd waren zelfstandigheid, een bijdrage leveren aan de maatschappij, het financieren van persoonlijke doelen, regelmaat, sociale contacten en het krijgen van waardering. Genoemde betekenissen zoals een bijdrage leveren aan de maatschappij, het hebben van sociale contacten en het gevoel van waardering zijn ook in eerdere onderzoeken teruggekomen (Moen, 2007; Streb et al., 2008). Opvallend was dat het gebruik van expertise niet werd genoemd, terwijl de oudere werknemers in het onderzoek van McEvoy & Blahna (2001) wel aangaven dat zij het gebruik van hun kennis en vaardigheden veel voor hen betekende. Deze verschillende onderzoeksresultaten laten nogmaals zien dat ook binnen dit onderzoek ‘differential ageing’ van toepassing is; elke oudere werknemer is anders en geeft verschillende betekenissen aan de omgeving, wat vervolgens weer de noodzaak benadrukt van het door Thunnissen et al. (2000) vereiste maatwerk.

Een andere oudere werknemer gaf aan dat deze de functie grotendeels uitvoert, omdat de leeftijd van deze respondent mogelijk een belemmering kan zijn bij het zoeken naar een andere functie. Ook hier zou men kunnen suggereren dat deze oudere werknemer zich bewust is van de beeldvorming die heerst over oudere werknemers. Deze respondent verwacht immers dat het moeilijker wordt om een andere baan te



zoeken vanwege de leeftijd. Naast deze betekenissen die de geïnterviewde oudere werknemers geven aan werk, gaven zij ook betekenissen aan de werkkenmerken.

Ervaren werkkenmerken

Uit de resultaten blijkt dat oudere werknemers zowel positieve als negatieve werkkenmerken ervaren bij het uitoefenen van hun functie. Een groot gedeelte van de oudere werknemers geeft aan dat zij nog steeds plezier hebben in hun werk. Sommige waren zelfs nog op zoek naar een uitdaging wat suggereert dat een aantal oudere werknemers juist niet vastgeroest zitten in hun functie en zich willen ontwikkelen. Dit is in tegenspraak met de beeldvorming waarover Kooij-de Bode & Looze (2008) en Streb et al. (2008) rapporteren in hun onderzoek. In navolging van het onderzoek van Martens et al. (2006), werden de werksfeer en het menselijk contact ook als positief ervaren. Overigens zou men zich kunnen afvragen in hoeverre deze bevindingen alleen gelden voor oudere werknemers, aangezien uitdagend werk en menselijk contact ook door een jongere groep werknemers positief beoordeeld kunnen worden.

De hoge werkdruk en de mate van bureaucratie binnen de gemeente Zeist werd door een aantal oudere werknemers als negatief ervaren. Uit een aantal interviews blijkt dat de reorganisatie hierbij een rol speelt. Per 1 juli 2009 is het namelijk de bedoeling dat de nieuwe organisatie van start gaat, dat gepaard gaat met een hoop werk volgens de respondenten. Ook werd er door een paar oudere werknemers aangegeven dat zij vanwege hun leeftijd geen grote productie meer wilden draaien, maar meer gefocust wilden zijn op de inhoud van het werk. Thunnissen et al. (2000) gaven namelijk al aan dat met het stijgen van de leeftijd, de klachten met betrekking tot werktempo, werkhoeveelheid en emotionele belasting toenemen. Dit zou weer te maken kunnen hebben met de eerder genoemde afname in fysieke en mentale vermogens (Kooij-de Bode & de Looze, 2008). De door Ilmarinen (2001) bevonden toename in voorzichtigheid bij oudere werknemers, zou hierbij ook een rol kunnen spelen. Oudere werknemers zullen zich waarschijnlijk liever wagen aan taken waarvan ze zeker weten dat ze die goed kunnen uitvoeren, dan zich te storten op taken waarvan ze niet zeker weten of ze het wel aankunnen.



De genoemde behoefte om meer te kunnen focussen op de inhoud van het werk, zou verklaard kunnen worden door het onderzoek van Martens et al. (2006) waaruit blijkt dat oudere werknemers betekenisvol werk willen uitvoeren en de veronderstelling van Kiekens en De Coninck (2001) dat de accuraatheid en precisie van oudere werknemers toeneemt. Een verhoging van deze vermogens zou bij kunnen dragen aan de toenemende behoeften van oudere werknemers om meer met de inhoud van het werk bezig te zijn dan met het bolwerk van regels eromheen. De betekenissen die oudere werknemers geven aan hun werk en hoe zij vervolgens het werk ervaren, zijn van invloed op de bereidheid tot langer doorwerken. In de volgende paragraaf wordt dit verduidelijkt.

Langer doorwerken

Op het gebied van langer doorwerken waren oudere werknemers tussen de 50 en 60 jaar minder tot niet bezig met hun uittreding dan hun collega's van 60 jaar en ouder. Dit zou verklaard kunnen worden, doordat werknemers van 60 jaar en ouder dichterbij de pensioenleeftijd zitten en daardoor meer bezig zijn met hun uittreding (Henkens & Van Solinge, 2003). Uit de interviews blijkt ook dat overwegingen voor het al dan niet langer doorwerken betrekking hadden op de afweging tussen werk en vrije tijd, financiële condities, de thuissituatie en de ervaren arbeidstevredenheid. Dit komt voor een groot deel overeen met het onderzoek van Henkens & Van Solinge (2003) waarin deze factoren ook naar voren kwamen. In dat onderzoek waren vooral de aspecten van de thuissituatie bepalend of oudere werknemers geneigd zijn om vroegtijdig het arbeidsproces te verlaten. In het huidige onderzoek lijken de meeste oudere werknemers deze beslissing te baseren op de ervaren huidige werksituatie. Een opvallende bevinding in het huidige onderzoek was dat slechts twee oudere werknemers niet uitkeken naar hun pensionering en aangaven dat zij na hun 65^e nog graag zouden willen werken. Dit is opvallend, aangezien het onderzoek van Henkens & Van Solinge (2003) laat zien dat vervroegde uittreding massaal wordt verkozen boven een verlenging van de loopbaan. Voor deze oudere werknemers was de beschikbaarheid van vrije tijd waarschijnlijk van mindere waarde dan de mogelijkheid om door te kunnen werken. Aan twee oudere werknemers werd de uittredingsbeslissing meer opgelegd door de organisatie, wat ervaren werd als een aantasting van de vrijheid om zelf te kunnen bepalen wanneer men stopt met werken.



Het lijkt erop dat de negatieve beeldvorming over oudere werknemers een rol heeft gespeeld bij het aankaarten van vervroegd uittreden voor dit paar oudere werknemers. Ook hier rijst de vraag weer in hoeverre dit een afname betekent van de self-efficacy van de betreffende oudere werknemers. Toch lijken deze enkele gevallen waarbij nadrukkelijk werd gestuurd op uittreding uitzonderlijk. Uit de interviews blijkt namelijk dat de leidinggevenden pensionering zien als een privé beslissing en zich dan ook niet actief bemoeien met uittreding, een bevinding die Henkens & Van Solinge (2003) ook al maakten. Hier zou een discrepantie kunnen ontstaan tussen leidinggevenden die uittreding als een privé zaak zien en bijvoorbeeld de hierboven genoemde oudere werknemers die erg graag door zouden willen werken na hun 65^e. Het onderzoek van Henkens & Van Solinge (2003) laat namelijk zien dat een niet te verwaarlozen deel van de oudere werknemers gevoelig is voor een verzoek van de leidinggevende om langer door te werken. Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat slechts aan een klein deel van die oudere werknemers daadwerkelijk wordt gevraagd of zij nog langer willen werken.

Deze mogelijke mismatch tussen behoeften en verwachtingen op het gebied van langer doorwerken, zou van invloed kunnen zijn op de ervaren arbeidstevredenheid van oudere werknemers, aangezien bepaalde behoeften niet bevredigd lijken te worden (Claes & Van de Ven, 2008). Gesprekken over het einde van de loopbaan zouden daarom een vaststaand gegeven moeten worden in functioneringsgesprekken met oudere werknemers. Daarbij zou een leidinggevende moeten aanvoelen bij welke oudere werknemer dit op zijn plaats zou zijn, aangezien uit dit onderzoek is gebleken dat niet elke oudere werknemer zich 'oud' voelt en bezig is met het einde van zijn of haar loopbaan. Dit zal veel vragen van de competenties van de leidinggevende, een punt dat Leisink et al. (2004) ook maken. Hoe de geïnterviewde oudere werknemers aankijken tegen de gewenste competenties van hun leidinggevende zal in de volgende paragraaf behandeld worden.

De rol van de leidinggevende gezien vanuit de oudere werknemer

Uit de interviews blijkt dat er een groot deel van de oudere werknemers hun leidinggevende het liefst willen zien in een begripvolle en empathische rol. Dit komt overeen met onderzoeken van Martens et al. (2006), Greller & Stroh (2004) en



Vanmullem & Hondeghem (2007) die benadrukken dat leidinggevenden een belangrijke rol spelen bij het enthousiast houden van oudere werknemers, waarbij waarden als respect, vertrouwen en waardering voor de oudere werknemer vaak worden benoemd. Opvallend was dat oudere werknemers die op dat moment geen last hadden van verminderd functioneren, van mening waren dat zij problemen met het functioneren zouden kunnen aankaarten bij hun leidinggevende, dit in tegenstelling tot een paar oudere werknemers die wel problemen hadden met hun functioneren en niet de begripvolle en empathische reactie kregen die zij graag wilden horen. Problemen die oudere werknemers aankaarten werden vanuit een instrumentele manier benaderd. Deze bevinding laat een grote discrepantie zien tussen een verwachte en werkelijke situatie en betekent voor de invulling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, dat de houding van de leidinggevende erg bepalend kan zijn voor een oudere werknemer om verminderd functioneren bespreekbaar te maken en daarop acties te ontwikkelen. De leidinggevenden zelf geven aan dat een open sfeer en open communicatie heel belangrijk is voor het bespreekbaar maken van eventuele problemen, terwijl een oudere werknemer aangeeft dat dingen die in een open sfeer kenbaar worden gemaakt ook tegen je gebruikt kunnen worden. Dit betekent dat wanneer er sprake is van wantrouwen en argwaan tegenover de leidinggevenden met betrekking tot het kenbaar maken van problemen, dit een slechte invloed kan hebben op de relatie tussen leidinggevende en oudere werknemer. Dit zal het bespreekbaar maken van problemen nog moeilijker maken waardoor oudere werknemers mogelijk onnodig fysiek en mentaal belast worden.

De rol van de leidinggevende gezien vanuit de leidinggevende

Twee leidinggevenden hebben aangegeven dat sommige mensen simpelweg een gesloten boek zijn en niets kenbaar maken aan hun leidinggevenden. De leidinggevenden ondernemen verder geen actie om de oudere werknemer aan te sporen en zeggen dat de oudere werknemer zelf stappen moet ondernemen. Deze houding kan suggereren dat leidinggevenden oudere werknemers zelf de vrijheid willen geven om problemen bespreekbaar te maken, zonder dat ze daartoe gedwongen worden of een gedwongen gevoel ervaren. Dit komt ook tot uiting in een reactie van een leidinggevende waarin hij aangeeft dat hij het lastig vindt om te bepalen hoe ver hij kan gaan bij het bespreekbaar maken van problemen. Daarmee bedoelt hij de mate



van privacy waarop een oudere werknemer recht heeft. Maar het kan ook een passieve houding zijn tegenover de oudere werknemer, waarbij leidinggevenden mogelijk niet goed weten hoe zij nu precies met dit soort problematiek om moeten gaan. Dat sommige oudere werknemers een gesloten boek zijn als het gaat om het bespreekbaar maken van zaken die hen bezighoudt, kan mogelijk ook te maken met een mate van schuldgevoel waarover Greller & Stroh (2004) schrijven. Volgens deze auteurs moeten leidinggevenden nu eenmaal beseffen dat niet iedereen gemakkelijk over zijn of haar angsten en verwachtingen praat. De schuldgevoelens kunnen ook gevoed worden doordat andere collega's vaak extra werk erbij krijgen wanneer een oudere werknemer ontzien wordt door de leidinggevende. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat directe collega's daar niet altijd prettig op reageren. Vanwege de ervaren gevoelens van collegialiteit wil men anderen niet opzadelen met eigen problemen. En aangezien oudere werknemers meer sociale vaardigheden bezitten (Kooij-de Bode & De Looze, 2008), zou dit spanningsveld tussen collegialiteit, schuldgevoelens en belastbaarheidproblemen erg kunnen drukken op de oudere werknemer.

Een opvallende uitkomst uit dit onderzoek laat zien dat de leeftijd van de leidinggevende van invloed kan zijn op de relatie tussen deze en de oudere werknemer. Voor mij is dit een opvallende uitkomst, aangezien de mogelijke aanwezigheid van deze bevinding niet in mij is opgekomen. Een uitgebreide literatuurstudie heeft geen onderzoeken gevonden naar leeftijd als variabele in de relatie tussen leidinggevende en (oudere) werknemer. Als de leidinggevende jonger is dan de werknemer, kan het volgens een leidinggevende extra moeilijk zijn voor een oudere werknemer om problemen bespreekbaar te maken. Dat zou namelijk gezien kunnen worden als een persoonlijk falen. Ook hier kunnen de eerder benoemde gevoelens van schuld een rol spelen. Toch is het een doelstelling van de gemeente Zeist om de komende jaren meer jongeren naar de organisatie te trekken, dus ook in leidinggevende posities. Het is daarom nog belangrijker om over de drempel van 'leeftijd' te stappen en meer een cultuur van respect en waardering voor de oudere werknemer te bewerkstelligen, zodat zij geen obstakels (meer) ervaren in het bespreekbaar maken van problemen.



Benadering van oudere werknemers

Uit de resultaten blijkt dat een groot deel van de respondenten de toon en de benadering richting de oudere werknemer zeer belangrijk vinden als het gaat om het bespreekbaar maken van problemen met de belastbaarheid. Daarbij gaf een aantal oudere werknemers aan dat een leidinggevende niet bang moet zijn om het leeftijdsaspect hierin mee te nemen. Ook hier is weer een discrepantie te ontdekken. Er blijkt uit dit onderzoek dat een groot deel van de oudere werknemers een psychosociale betekenis geeft aan de eigen leeftijd; men is weliswaar een vijftigplusser, maar men ervaart dit niet. Dit zou dus kunnen betekenen dat een leidinggevende een vijftigplusser aanspreekt op het (verminderd) functioneren, rekening houdend met de leeftijd, terwijl andere niet-leeftijd-gerelateerde factoren hiervan een mogelijke oorzaak zouden kunnen zijn. Leeftijd wordt hierbij gebruikt om mogelijk verminderd functioneren te verklaren, terwijl de leeftijd niet de oorzaak hiervan hoeft te zijn. Ten tweede zagen we in dit onderzoek al dat een leidinggevende het lastig vond om verminderd functioneren toe te schrijven aan een bepaalde leeftijd. Een werknemer kan immers ook verminderd functioneren doordat hij of zij te maken heeft met een stressvolle thuissituatie wat voor lichamelijk en geestelijke klachten kan zorgen. Ook hierbij hoeft leeftijd niet altijd de oorzaak te zijn van deze situatie en klachten.

Wat een groot deel van de respondenten aangeeft is dat een positieve benadering van oudere werknemers kan helpen om ouderen over de schreef te trekken om problemen op tafel te leggen. Daarbij is het belangrijk dat er een focus wordt gelegd op de positieve meerwaarde die een oudere aan de organisatie kan leveren, in plaats van het benoemen van de beperkingen waarmee een oudere te maken heeft. Het benadrukken van positieve voordelen die oudere werknemers bezitten, is ook een mogelijkheid om negatieve beeldvorming uit de wereld te helpen (Peterson & Spiker, 2005). Belangrijk hierbij is dat wanneer oudere werknemers klachten ervaren die mogelijk met de leeftijd te maken hebben, hiermee serieus wordt omgegaan. Slechte ervaringen hiermee kunnen hun invloed krijgen op andere werknemers, waardoor de drempel om problemen te bespreken alleen maar hoger kan worden. Niet te spreken over een afname van de self-efficacy van oudere werknemers.



Beleidsruimte

Uit dit onderzoek blijkt dat alle leidinggevenden aangeven dat zij voldoende ruimte krijgen of kunnen nemen om zelf actie te ondernemen voor de ondersteuning van oudere werknemers. Dit zou kunnen doordat het ontbreken van een beleidskader of ouderenbeleid in formele zin, in principe kan leiden tot veel beleidsruimte (Leisink et al., 2004). Een mogelijk gevolg van het ontbreken van een beleidskader kan ertoe leiden dat persoonlijke opvattingen van leidinggevenden over oudere werknemers van invloed zijn op hun acties (Leisink et al., 2004; Brooke & Taylor, 2005). Maar uit dit onderzoek blijkt dat de leidinggevenden een vrij genuanceerd beeld hebben over hun oudere werknemers. In de interviews werden meerdere malen positieve aspecten van oudere werknemers benoemd en werden zij als een meerwaarde voor de organisatie gezien door hun grote mate van kennis en ervaring.

Betekeningen aan de verschillende benoemingen voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid

Een interessante bevinding was dat termen als ‘ouderenbeleid’, ‘seniorenbeleid’ en ‘leeftijdsbewust personeelsbeleid’ door de verschillende respondenten door elkaar werden gebruikt, terwijl de literatuur hier een duidelijk onderscheid in maakt. Thunnissen et al. (2000) duiden ouderenbeleid aan als het voeren van een personeelsstrategie waar de focus op de oudere werknemer is gericht. De auteurs zetten ook enkele kanttekeningen bij dit personeelsbeleid. Ten eerste is het beleid niet gericht op de doorstroom van werknemers in de organisatie. Ten tweede houdt ouderenbeleid geen rekening met individuele verschillen tussen werknemers, ongeacht de leeftijd of levensfase waarin men verkeert. Dit is echter wel het uitgangspunt van een leeftijdsbewust personeelsbeleid waar wel aandacht is voor individuele verschillen, capaciteiten en behoeften. Daarnaast worden binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid ook werknemers uit een jongere leeftijdscategorie betrokken, in tegenstelling tot ouderenbeleid waarbij alleen de focus op de oudere werknemer ligt. Tevens merkte een oudere werknemers op dat ouderenbeleid ook een stigmatiserend effect kan opwekken. Dit kan weer leiden tot negatieve beeldvorming bij andere werknemers en leidinggevenden in de organisatie. De maatregelen in het kader van een ouderenbeleid die vaak vallen onder de noemer van ontziebeleid, zijn



namelijk gebaseerd op een negatief beeld met betrekking tot de inzetbaarheid en belastbaarheid van oudere werknemers. Immers; men gaat uit van afnemende capaciteiten, terwijl een oudere werknemer opmerkte dat iedereen beperkingen in de inzetbaarheid kan krijgen en dit dus niet leeftijdsgebonden was. Het samenbrengen van beide soorten personeelsbeleid kan verwarring scheppen en ook tot onduidelijkheid leiden bij de uitvoering ervan.

Belang van een leeftijdsbewust personeelsbeleid

Ondanks de verschillen in terminologie en de reacties van respondenten die daaraan gekoppeld waren, zagen de meeste respondenten toch het belang in van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Ten eerste zag een aantal respondenten in dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid kan helpen bij het opvangen van de gevolgen van de vergrijzing, aangezien iedere respondent onderkende dat de gemeente Zeist een zeer vergrijsde organisatie is en dat een aantal oudere werknemers nog de mogelijkheid heeft om vervroegd uit te treden. Ten tweede werden oudere werknemers beschouwd als een grote bron van kennis en ervaring waar de gemeente Zeist gebruik van moet maken. Door vervroegde uittrekking en belastbaarheidsproblemen met oudere werknemers kan belangrijke kennis en ervaring wegvloeien uit een organisatie (Greller & Stroh, 2004). Hoewel verschillende auteurs dit zien als een groot probleem, blijkt uit dit onderzoek dat een oudere werknemer en een leidinggevende deze dreiging relativeren, door te stellen dat jongere werknemers net zo goed in staat zijn om deze kennis binnen een kort tijdsbestek op te doen. Dit zou kunnen suggereren dat het niet zozeer 'sec' gaat om de kennis van de oudere werknemer, maar meer om de waardering voor een oudere werknemer die een organisatie hierdoor laat zien naar aanleiding van zijn of haar jarenlange inzet. Ten derde werd er diverse malen aangegeven dat de organisatie rekening dient te houden met haar oudere werknemers. Uit mijn onderzoek is namelijk gebleken dat met het toenemen van de leeftijd, het werktempo en de werkdruk negatiever worden ervaren. Een oudere werknemer geeft aan dat de organisatie met dit soort verschijnselen rekening dient te houden en dat er geen afwachtende opstelling gehanteerd kan worden als het gaat om de gezondheid van oudere werknemers. Nauta et al. (2004) benadrukken namelijk dat oudere werknemers eerder hun zogenoemde belastbaarheidsplafond bereiken en ten tweede langzamer herstellen na inspanning.



Uit mijn onderzoek blijkt ook dat twee leidinggevenden al rekening houden met de belastbaarheid van hun oudere werknemers, door te voorzien in ergonomische maatregelen en door ze te ontzien van bepaalde taken. Dit laatste blijkt in te druisen tegen de gedachte van Van Dalen et al. (2007) die benadrukken dat het voeren van ontziebeleid er juist voor zorgt dat oudere werknemers daadwerkelijk als minder inzetbaar worden beschouwd met als gevolg een versterking van de negatieve beeldvorming over deze groep (Nauta, De Bruin & Cremer, 2004). Toch blijkt uit mijn onderzoek dat de meeste oudere werknemers geneigd zijn om een voorkeur te geven aan maatregelen die geschaard kunnen worden onder de noemer van ontziebeleid. In de volgende paragraaf wordt hier nader op ingegaan.

Gewenste maatregelen: verlofregelingen

De meeste oudere werknemers gaven aan dat zij vanwege het belang van vrije tijd en/of fysieke beperkingen, minder uren en/of dagen wilden werken. Zij waren van mening dat een verkorting van de arbeidsduur hen beter zou helpen bij het gezond en tevreden werkzaam blijven. Deze gedachtegang van oudere werknemers staat dus haaks op de gedachten van Van Dalen et al. (2007) en van Nauta et al. (2004). De voorkeur geven aan een ontziebeleid kan er immers voor zorgen dat oudere werknemers (onbewust) het negatieve beeld over hen versterken. Toch halen Peterson & Spiker (2005) een praktijkvoorbeeld aan waaruit blijkt dat oudere werknemers een hoger moraal en productiviteit tonen na invoering van arbeidsduurverkortende maatregelen. Ook hier is er een discrepantie te vinden tussen theorie en praktijk, waarbij onderzoekers het belang benadrukken van een zogenaamde ontwikkelingsstrategie voor oudere werknemers, terwijl dit onderzoek laat zien dat een merendeel van de ondervraagde oudere werknemers een lage behoefte hebben aan ontwikkeling en dat zij juist wel het persoonlijke belang inzien van de zogenaamde ontziemaatregelen. Dorhout et al. (2002) plaatsen hierbij een kanttekening, doordat zij contractbijstelling beschouwen als een maatregel met een effect op korte termijn. Men zou zich vervolgens kunnen afvragen wat er over een langere periode zal gebeuren. Zullen dit soort maatregelen dan nog steeds werken of komt de oudere werknemer dan weer opnieuw in een lastige situatie? Dit is een lange termijn visie waar niet alle oudere werknemers waarschijnlijk niet bij stil staan, maar dat wel de aandacht verdient van de organisatie, ook voor de toekomstige generatie oudere werknemers.



Het is daarom ook niet zo vreemd dat vele auteurs het belang benadrukken van een continue ontwikkeling van de oudere werknemer en weinig voorstander zijn van ontziemaatregelen. Het eerder opgemerkte instrumenteel leiderschap speelt hier ook een belangrijke rol, aangezien deze manier van leidinggeven vaak gericht is op korte termijn doelstellingen (Van der Heijden et al., 2009).

Gewenste maatregelen: taakvariatie - mobiliteitsbeleid

Ook taakvariatie werd meerdere malen genoemd als een mogelijk manier om de inzetbaarheid van ouderen te vergroten. Volgens een groot deel van de respondenten speelt een goed werkend mobiliteitsbeleid hierbij een sleutelrol. Een belangrijke bevinding op dit gebied heeft te maken met de profilering van het beleid. In de ogen van een aantal oudere werknemers staat het mobiliteitsbeleid niet goed bekend. Vaak moet er iets met het eigen functioneren mis zijn, wil men in de bijbehorende mobiliteitspool terecht komen. Een oudere werknemer zou daarom ook graag willen zien dat het mobiliteitsbeleid ‘normaler’ wordt neergezet. Het belang van een mobiliteitsbeleid voor oudere werknemers is breed uitgemeten in de literatuur. Door regelmatig te wisselen van functie of takenpakket kan ervaringsconcentratie bij oudere werknemers voorkomen worden. In overeenstemming met Maurer (2001) kwamen er ook enkele respondenten met het idee om een rolmodel met een succesverhaal te koppelen aan het mobiliteitsbeleid. Daarmee zouden oudere werknemers zich kunnen identificeren en worden oudere werknemers mogelijk gestimuleerd om zich in te zetten voor de eigen ontwikkeling (Gibson & Barron, 2003).

Gewenste maatregelen: taakvariatie – demotie

Een opvallende uitkomst in dit onderzoek heeft betrekking op het toepassen van demotie. Het opvallende aspect daarbij was dat naast de leidinggevendenden ook een aantal oudere werknemers het nut inzagen van dit instrument, terwijl het toepassen van demotie ook gezien kan worden als een soort ‘afschrijving’ van de oudere werknemer. Iemand die op de huidige functie niet meer mee kan maar die op een andere (lagere) functie beter tot zijn recht komt, is in de ogen van de respondenten een betere gang van zaken dan iemand helemaal laten opbranden. Deze reactie staat in



contrast met onderzoeken van Josten & Schalk (2005) en van Carson & Carson (2007) waaruit blijkt dat het toepassen van demotie vaak leidt tot een complete lagere arbeidstevredenheid, grotendeels veroorzaakt door het gevoel van een vermindering van de status binnen de organisatie (Carson & Carson, 2007).

Ook een aantal respondenten onderkende dit gegeven en men zou daarom kunnen denken dat vooral oudere werknemers hier faliekant op tegen zouden moeten zijn. Deze onverwachte reactie zou misschien verklaard kunnen worden doordat de oudere werknemers praten over demotie, hoewel ze het zelf nog niet ervaren hebben. Wanneer ze het eventueel zelf in de toekomst zullen meemaken, kunnen hun reacties veranderen. Tevens zou deze reactie verklaard kunnen worden doordat alle respondenten moeite zouden hebben met een teruggang in salaris. Zij waren van mening dat oudere werknemers niet de schuld zouden moeten krijgen van inzetbaarheidproblemen en dat de organisatie jarenlang plezier van hen heeft gehad.

Het accepteren van een lagere functie wordt dus gezien als iets wat zou moeten kunnen, maar het accepteren van een lager bijbehorend salaris zou niet horen. Dit zou een loskoppeling van beloning en leeftijd kunnen betekenen, zodat er puur op basis van competenties beloond zou kunnen gaan worden (Brooke & Taylor, 2005). Wanneer oudere werknemers vanwege hun verminderde productiviteit worden 'gedoogd' binnen de organisatie, zou resultaatbeloning ook kunnen leiden tot minder 'scheve gezichten' bij jongere werknemers. Wanneer het beloningssysteem in de organisatie namelijk niet meer gelijk staat aan leeftijd en/of senioriteit maar naar prestaties, is demotie mogelijk ook beter te rechtvaardigen naar de oudere werknemer en de overige organisatieleden.

Uit mijn onderzoek blijkt dat instrumenten als taakvariatie en taakroulatie lastig zijn toe te passen binnen een bepaalde afdeling van de gemeente Zeist, vanwege het lage opleidingsniveau van de werknemers. Daarnaast willen de werknemers van deze afdeling niets anders doen, want ze functioneren prima, aldus de geïnterviewde leidinggevenden. Leisink et al. (2004) kwamen in hun onderzoek ook tot de conclusie dat functieroulatie en doorstroming moeilijk te realiseren zijn binnen sommige organisaties, hoewel in hun onderzoek de schaalgrootte van de organisatie als factor naar voren kwam.



Gewenste maatregelen: kennisoverdracht

Zowel oudere werknemers als leidinggevenden waren enthousiast over het idee om oudere werknemers in te zetten als mentor of coach bij jongere of nieuwe werknemers. Dit werd gezien als een ideale manier om waardevolle kennis en vaardigheden binnen de organisatie te houden. Daarnaast biedt het zijn van mentor of coach afwisseling en uitdaging voor de oudere werknemer. Deze uitkomsten zijn in overeenstemming met onderzoeken van o.a. McEvoy & Blahna (2001), Rhebergen & Wognum (1997) en Kiekens & De Coninck (2001) die mentorships voor oudere werknemers aanprijzen als een effectief instrument. Toch had niet iedere oudere werknemer belangstelling voor een dergelijke rol, vanwege het ontbreken van ambitie daarvoor en de benodigde vaardigheden. Dit betekent dat niet iedere oudere gezien zou moeten worden als een mogelijke mentor of coach. Dit zou dan ook alleen weggelegd moeten worden voor oudere werknemers die deze ambitie daadwerkelijk hebben.

Uit de interviews blijkt dat zowel oudere werknemers als leidinggevenden een grotere focus willen leggen op de instroom van jongeren. Volgens de respondenten hebben jongeren een frisse kijk op zaken, zijn ze assertief en doelgericht. Daarbij werd ook de behoefte benadrukt van mixed age teams. Brooke & Taylor (2005) benadrukken al hiervan de voordelen, in relatie tot mentoring, wat vervolgens leidt tot een hogere productie. Volgens een oudere werknemer zorgt een mixed age team er ook voor dat ouderen zich niet zo oud voelen, wanneer ze ook met jonge mensen kunnen werken. Dit betekent dat mixed age teams een positieve invloed zouden kunnen hebben op de psychosociale leeftijd van een oudere werknemer. Door het begrijpen van de psychosociale leeftijd van oudere werknemers valt het beter in te schatten wat oudere werknemers nodig hebben om inzetbaar te blijven.

Opvallend was de afwezigheid van directe gezondheidsbevorderende maatregelen. Dit is opvallend, aangezien ik had verwacht dat door een mogelijke afname in fysieke vermogens, oudere werknemers zich meer bewust zouden zijn van hun gezondheid en daar concreet maatregelen voor zouden willen hebben. Desondanks werd door een oudere werknemer toch veel belang gehecht aan de mogelijkheid om gebruik te maken van medisch fitness. Ook Ilmarinen (2001) ziet in fitness en



bewegingsprogramma's voor oudere werknemers een mogelijkheid om ouderen beter inzetbaar te houden. De afname van fysieke capaciteiten kan namelijk gecompenseerd worden door regelmatig te fitnessen, hoewel onderzoekers er nog niet uit zijn hoeveel beweging minimaal noodzakelijk is om de vervroegde achteruitgang van fysieke capaciteiten te voorkomen. Ilmarinen (2001) raadt daarom organisaties ook aan om bewegingsprogramma's op te zetten voor oudere werknemers.

Leeftijd van de beleidsmaker

Een opvallende bevinding in dit onderzoek had betrekking op de leeftijd van de beleidsmaker op de invulling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Wanneer de beleidsmaker zelf ondervindt hoe het is om 'oud' te zijn, zou het beleid er anders uit kunnen zien dan wanneer een jonger iemand het beleid maakt. Deze bevinding was voor opvallend, aangezien ik de aanwezigheid van deze bevinding niet had verwacht. Na een uitgebreide literatuurstudie zijn er geen onderzoeken gevonden die de relatie tussen leeftijd van de beleidsmaker en de meningen en effecten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid onderzocht hebben. Wel zou deze reactie beter begrepen kunnen worden in het licht van het sociale categorisatieperspectief, aangezien mensen binnen een diverse werkgroep positiever gericht zijn op mensen die op hen lijken dan op mensen die afwijken. Sociale categorisatie of subgroepvorming hoeft op zich geen negatief effect te hebben op diverse werkgroepen, maar negatieve effecten kunnen ontstaan op het moment dat deze categorisatie leidt tot *intergroup bias*. Intergroup bias houdt in dat mensen de neiging hebben om hun eigen groep systematisch positiever te evalueren dan andere groepen en deze bias kan zich uiten in cognities, attitudes en gedrag (De Vries & Homan, 2008). Jongere beleidsmakers kunnen zich dus positiever evalueren in vergelijking met hun oudere collega's, waardoor hun gedragingen tegenover oudere werknemers tot uiting kan komen in een, mogelijk minder geschikt, beleid voor ouderen.

5.2 Beperkingen en suggesties vervolgonderzoek

Hoewel dit onderzoek met uiterste zorg is benaderd, kent ook dit onderzoek zijn beperkingen. De eerste beperking heeft betrekking op de afwezigheid van zogenaamde 'member checks'; het voortdurend aan de onderzochten voorleggen van



conclusies (Maso & Smaling, 1990). Door de eigen tijdsplanning en de drukke periodes voor de respondenten was het niet mogelijk om alle respondenten uitvoerig te informeren over de bruikbare informatie en de interpretaties die daaraan gekoppeld zijn. Hoewel Maso & Smaling (1990) onderkennen dat het uitvoeren van ‘member checks’ in de praktijk weinig voorkomt, raden zij aan om, waar mogelijk, ‘member checks’ uit te voeren. Door het opnemen en transcriberen van de interviews is het mogelijk geweest om dicht bij de ‘eigen woorden’ van de respondenten te blijven.

De tweede beperking heeft te maken met de externe validiteit van dit onderzoek. Er zijn alleen uitspraken gedaan over de 19 geïnterviewde respondenten. Op een personeelsbestand van circa 400 fte is dit niet een representatieve populatie, wat overigens ook niet de bedoeling was voor dit onderzoek. De uitspraken zijn dus niet representatief voor *alle* oudere werknemers en leidinggevenden. Dit zou wel een mogelijkheid kunnen zijn voor vervolgonderzoek, waarbij alle oudere werknemers en leidinggevenden geïnterviewd zouden kunnen worden om zodoende een representatief beeld te krijgen over de gemeente Zeist.

De derde beperking van dit onderzoek heeft te maken met de beoogde doelgroep van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. In de literatuur is verondersteld dat leeftijdsbewust personeelsbeleid betrekking heeft op *alle* werknemers, ongeacht leeftijd of levensfase (Thunnissen et al., 2000). In dit onderzoek lag de focus op werknemers van 50 jaar en ouder, vanwege de vergrijzingsproblematiek binnen de gemeente Zeist. Het zal daarom ook interessant zijn om alle leeftijdscategorieën bij een vervolg op dit onderzoek te betrekken, zodat de gemeente Zeist inzicht heeft in de meningen over leeftijdsbewust personeelsbeleid van al haar werknemers. Voor onderzoekers op het gebied van ‘gender studies’ is het dan ook mogelijk interessant om te kijken of er verschillen te ontdekken zijn tussen mannen en vrouwen. Dit onderzoek is niet verder ingegaan op de mogelijk aanwezige verschillen tussen mannen en vrouwen, vanwege de complexiteit van deze benadering.

De vierde beperking heeft te maken met de context van de reorganisatie waarin dit onderzoek zich heeft afgespeeld. Reorganisaties kunnen onder andere gevoelens van onzekerheid, verlies van controle en angst om te falen oproepen bij werknemers (Fedor et al., 2006). Bij oudere werknemers zouden deze gevoelens in grotere getale



aanwezig kunnen zijn, doordat zij de perceptie hebben dat zij vanwege hun leeftijd moeilijker aan een baan kunnen komen na een mogelijk ontslag dan een jongere werknemer. Deze gevoelens kunnen mogelijk een rol hebben gespeeld tijdens de interviews, waardoor er sociaal wenselijke antwoorden naar voren zijn gekomen. Vooral de momenten waar veroudering, functioneren, beeldvorming en de rol van de leidinggevende ter sprake kwamen kunnen extra gevoelig zijn voor mensen die in een reorganisatie zitten.

Overigens kan een reorganisatie ook een omgekeerd effect hebben op de respondenten, waarbij gevoelens van onvrede eerder geuit worden tijdens een interview, omdat men het interview zou kunnen zien als een legitieme gelegenheid om deze gevoelens kenbaar te maken. Om de neiging tot sociaal wenselijke antwoorden te verminderen, is er geprobeerd om de respondenten zo open en uitnodigend mogelijk te benaderen. Daarbij werd de toezegging van anonimiteit extra benadrukt en werd de respondenten benadrukt dat de interviews betrekking hebben op hún betekenisgeving en dat er geen ‘goed’ of ‘fout’ antwoord bestaat. Toch zal er rekening gehouden moeten worden dat de onderzoeksresultaten vertekend kunnen zijn door de reorganisatie.



5.3 Conclusies en aanbevelingen

De literatuurstudie en het empirisch onderzoek hebben aangetoond dat de groep van oudere werknemers bestaat uit unieke personen met een eigen betekenisgeving aan hun omgeving. Dit betekent dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid op verschillende manieren ingevuld kan worden. Er is geen 'best practice' aanwezig die aangeeft wat de meest effectieve invulling is. De doelstellingen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, de functies van werknemers die er betrokken bij zijn en de instrumenten die aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid gekoppeld zijn kunnen zeer verschillend zijn. Instrumenten zijn immers altijd gesitueerd binnenin een specifieke context en hebben daarom verschillende betekenissen (Martens et al., 2006). Ook in dit onderzoek blijkt dat de inhoud van de maatregelen niet het enige belangrijke element is in een leeftijdsbewust personeelsbeleid, maar dat relationele processen en de betekenissen die oudere werknemers en leidinggevenden geven aan instrumenten en aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid 'an sich', net zo belangrijk zijn.

In dit huidige onderzoek is dan ook getracht om deze betekenissen te achterhalen. Dit onderzoek biedt aanknopingspunten voor de ontwikkeling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de gemeente Zeist. Dit onderzoek toont aan dat er lage bereidheid is tot opleiding en ontwikkeling, waarbij het gevaar van ervaringsconcentratie en vroegtijdige 'afschrijving' aanwezig is. Dit kan leiden tot personeelsproblemen voor de organisatie wanneer de organisatie verandert en de oudere werknemer alleen binnen zijn eigen vakgebied kan blijven. Een individueel gericht opleidings- en ontwikkelingsbeleid, waarin rekening wordt gehouden met de persoonlijke levensfase, wordt steeds belangrijker. Door deze zo goed mogelijk af te stemmen op de persoonlijke (praktische) voorkeuren van de oudere werknemer, is het waarschijnlijk mogelijk om oudere werknemers weer te inspireren om zich te ontwikkelen. Ook het creëren van een rolmodel en het extra belichten van succesverhalen zou hierbij kunnen helpen. Een steeds terugkerende dialoog, gebaseerd op empathie, enthousiasme en begrip, tussen leidinggevende en oudere werknemer is hierbij essentieel. Daarbij is het noodzakelijk dat de leidinggevende de oudere werknemer bewust maakt wat de gevolgen kunnen zijn van het beperkt inzetbaar zijn. Uiteraard moet dit geen 'bangmakerij' worden, maar oudere



werknemers moeten in het kader van langer doorwerken wel op de hoogte zijn wat dit voor hen over 5 jaar betekent.

Taakvariatie en taakroulatie worden zowel in de literatuur als in de empirie meerdere malen benoemd als een instrument om oudere werknemers inzetbaar te houden. Het dient daarom ook aanbeveling om het afwisselen van bestaande functies te stimuleren. Met taakvariatie- en roulatie kan de gemeente Zeist klappen opvangen, wanneer een organisatieonderdeel verandert of wegvalt. Roulatie zou niet verplicht gesteld moeten worden, hoewel het niet geaccepteerd zou moeten worden dat oudere werknemers te lang dezelfde functie vervullen. Een mogelijkheid om taakvariatie- en roulatie tot stand te brengen binnen de gemeente Zeist is het invoeren van maatschappelijke detachering, waarbij oudere werknemers de mogelijkheid wordt geboden om voor een bepaalde tijd werkzaam te zijn bij een ideële of maatschappelijke organisatie. Dit kan voorkomen dat oudere werknemers ‘mentaal pensioneren’ (Peeters et al., 2005), omdat een ontwikkelingsperspectief in de eigen omgeving ontbreekt. Daarnaast zou de maatschappelijke detachering ook een onderdeel kunnen worden van de MVO doelstellingen van de gemeente Zeist. Belangrijk hierbij is dat de leidinggevende de oudere werknemer hierin stimuleert door hem of haar niet in een hokje te duwen onder het mom van ‘dit kun je zo goed, dus blijf dit maar doen’, een houding die in dit onderzoek reeds naar voren is gekomen. Naast het feit dat een maatschappelijke detachering nieuwe kennis voor de organisatie oplevert, kan het ervoor zorgen dat oudere werknemers beter kunnen omgaan met veranderingen binnen de eigen organisatie. Taakvariatie in de vorm van demotie blijkt vooralsnog onbekend terrein te zijn voor de gemeente Zeist. Weliswaar zien oudere werknemers en leidinggevendenden de effectiviteit van dit instrument, mits de huidige salariëring in tact blijft. Men zou dan kunnen spreken van ‘gelijke monniken, maar geen gelijke kappen’. Bevriezing van het salaris of een horizontale functieaanpassing zouden wellicht oplossingen hiervoor kunnen bieden.

Uit dit onderzoek blijkt ook dat zowel leidinggevendenden en oudere werknemers heil zien in een mentorrol voor de oudere werknemer. Oudere werknemers willen graag hun kennis delen en overdragen en dit onderzoek heeft aangetoond dat oudere werknemers graag met jongere werknemers werken. Het strekt daarom ook tot de aanbeveling dat de gemeente Zeist overweegt om een mentor project voor oudere



werknemers op te zetten. Daarbij moet de oudere werknemer rekening houden met het feit dat hij of zij niet moet doorslaan in de rol als mentor. Jongeren hebben ook de tijd en ruimte nodig om zelf te experimenteren. Een beperking van deze ruimte zorgt niet voor de beoogde kennisoverdracht.

Hoewel een aantal oudere werknemers geen last hebben van veroudering, zijn er toch een aantal oudere werknemers die dit wel ondergaan. Niettemin bevestigt dit onderzoek dat de negatieve beeldvorming over ouderen generaliserend en onjuist blijkt te zijn. Het dient dan ook aan te bevelen dat de gemeente Zeist allereerst bekijkt waar en onder welke condities deze beeldvorming zich manifesteert. Vervolgens kan door het benadrukken van positieve aspecten van oudere werknemers de beeldvorming herzien worden. De eerder genoemde rolmodellen kunnen hierbij helpen, evenals een workshop voor alle organisatieleden waarin zij inzicht krijgen over hun eigen stereotype beelden over oudere werknemers en de effecten hiervan. Het bestrijden van negatieve beeldvorming heeft alleen zin als de negatieve beelden niet steeds weer bevestigd worden door het beleid van de organisatie. Dit staat haaks op de grote behoefte van de geïnterviewde oudere werknemers aan verlofregelingen. De noodzaak van continue ontwikkeling versus een lagere ontwikkelingsbehoefte kunnen ook niet bevorderlijk werken. Ook oudere werknemers zouden zich bewust moeten zijn van stereotype beelden en ‘age norms’ die over hen aanwezig zijn, zodat zij daar rekening mee kunnen houden.

Bezien vanuit de demografische ontwikkelingen van ontgroening en vergrijzing, wordt ook aanbevolen om oudere werknemers continue aandacht te geven. Naast het (voornamelijk fysiek) ontzien van ouderen, zou de nadruk meer gelegd moeten worden op het geven van nieuwe uitdagingen aan ouderen en tijd om te besteden aan de inhoud van het werk. Dit is kenmerkend voor de preventieve werking van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. De geïnterviewde oudere werknemers zien werk als teken van zelfstandigheid, waardering en zingeving. Gelukkig hebben een groot aantal geïnterviewde oudere werknemers nog steeds plezier in hun werk, hoewel een aantal oudere werknemers moeite hebben met de hoge werkdruk en de bureaucratie. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevende om ouderen enthousiast te maken voor ontwikkeling, om respect en begrip te tonen voor inzetbaarheidproblemen en om daar vervolgens met de werknemer een oplossing voor te zoeken.



Tenslotte heeft dit onderzoek heeft aangetoond dat de relatie tussen leeftijd en een leeftijdsbewust personeelsbeleid nogal complex van aard is. Aan de ene kant is er de roep van een aantal ouderen om het leeftijdsaspect hierin mee te nemen, terwijl de andere kant van mening is dat een beleid gebaseerd op leeftijd een stigmatiserend effect kan hebben. Ook dit benadrukt nogmaals de verschillen *binnenin* de groep oudere werknemers en de psychosociale betekenis die oudere werknemers aan hun eigen leeftijd geven. Het dient dan ook aan te bevelen om af te stappen van de term ‘leeftijdsbewust personeelsbeleid’, omdat personeelsbeleid zich juist niet bewust moet zijn van leeftijd. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat mensen bepaalde levensfase (her)doorlopen en personeelsbeleid zou zich daarom dan ook meer dienen te richten op levensfase specifieke kenmerken van de persoon en niet op de categorie ‘oudere werknemer’. En bij een oudere persoon zou men dan bijvoorbeeld rekening kunnen houden met de af- **én** toename van fysieke en mentale vermogens en hun invloed op het functioneren.

Maatwerk is hierbij essentieel. De verschillende betekenissen die de oudere werknemers aan verschillende onderwerpen hebben gegeven, laten duidelijk zien dat er grote verschillen bestaan *binnen* de groep van oudere werknemers. Een generiek beleid voor oudere werknemers zou dus niet passen binnen de resultaten van dit onderzoek.



6 Literatuurlijst

Armstrong-Stassen, M. & Templer, A. (2005) Adapting Training for Older Employees. *Journal of Management Development* 24 (1) p. 57-67

Boeije, H. (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Uitgeverij Boom

Brooke, L. & Taylor, P. (2005) Older Workers and Employment: Managing Age Relations. *Ageing & Society* 25 (3) p. 415-430

Brooke, L. (2009) Prolonging the Careers of Older Information Technology Workers: Continuity, Exit or Retirement Transitions? *Ageing & Society* 29 (2) p. 237-257

Carson, P.P., Carson, K.D. (2007) Demystifying demotion: a look at the psychological and economic consequences on the demotee. *Business Horizons* 50 (6) p. 455-466

CBS (28 april, 2003) *Na 2010 slaat de vergrijzing toe*. Geraadpleegd op 10 maart 2009 via:

<http://www.cbs.nl/nl->

[NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2003/2003-1175-wm.htm](http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2003/2003-1175-wm.htm)

Claes, R. & Ven, B. van de (2008) Determinants of Older and Younger Workers' Job Satisfaction and Organisational Commitment in the Contrasting Labour Markets of Belgium and Sweden. *Ageing & Society* 28 (8) p. 1093-1112

Cooke, D.K. (1994) Measuring Career Stage. *Human Resource Management Review* 4 (4) p. 383-398

Dalen, H. van & Henkens, K. (2004) De verborgen waarde van de oudere werknemer. *Bevolking en Gezin* 33 (1) p. 29-60



Dalen, H. van, Henkens, K. & Schippers, J. (2007) Oudere werknemers door de lens van de werkgever (NIDI rapport 74). Den Haag: NIDI

Geraadpleegd op 14 april 2009 via:

<http://www.ez.nl/dsresource?objectid=152677&type=PDF>

Dalen, H. van, Henkens, K., Schippers, J. (2008) De lange mars van besef naar beleid: werkgevers en (hun) oudere werknemers. *Tijdschrift voor HRM* 2 p. 40-61

Dam, K. van, Heijden, B.I.J.M. van der & Schyns, B. (2006) Employability en Individuele Ontwikkeling op het Werk. *Gedrag & Organisatie* (19) 1 p. 53-68

Dorhout, P., Maassen van den Brink, H. & Groot, W. (2002) *Hebben ouderen de toekomst? Een literatuuroverzicht ouderen en arbeid*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, Scholar

Bezocht op 20 april 2009. Verkrijgbaar via: <http://www.senior-power.nl/img/PDF/hebben%20ouderen%20de%20toekomst.pdf>

Es, R. van (2004) *Communicatie en ethiek: organisaties en hun publieke verantwoordelijkheid*. Amsterdam: Uitgeverij Boom

Fedor, D.B., Caldwell, S. & Herold, D.M. (2006) The Effects of Organizational Change on Employee Commitment: A Multilevel Investigation. *Personnel Psychology* 59 (1) p. 1-29

Gibson, D.E. & Barron, L.A. (2003) Exploring the Impact of role Models on Older Employees. *Career Development International* 8 (4) p. 198-209

Greller, M.M. & Stroh, L.K. (2004) Making the Most of “Late-Career” for Employers and Workers Themselves: Becoming Elders not Relics. *Organizational Dynamics* 33 (2) p. 202-214



Heijden, B.I.J.M. van der, Lange, A.H. De, Demerouti, E. & Heijde, C.M. van der (2009) Age Effects on the Employability-career Success Relationship. *Journal of Vocational Behavior* 174 (2) p. 156-164

Henkens, K. & Solinge, H. van (2003) *Het eindspel: werknemers, hun partners en leidinggevenden over uittreden uit het arbeidsproces*. Assen: Koninklijke van Gorcum/Stichting Management Studies.

Hutjes, J.M. & Buuren, J.A. van (1992) *De gevalsstudie: strategie van kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Ilmarinen, J.E. (2001) Ageing Workers. *Occupational and Environmental Medicine* 58 (?) p. 546-552

Jettinghof, K., Smulders, P.G.W. (2008) Wie kan en wil doorwerken tot 65-jarige leeftijd? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 24 (1) p. 88-100

Josten, E.J.C., Schalk, R. (2005) Effecten van demotie op gezondheid en tevredenheid met het werk van oudere werknemers in de sectoren zorg en welzijn. *Gedrag & Organisatie* 18 (1) p. 21-31

Kadernota Levensfasebewust personeelsbeleid Gemeente Zeist: Duurzame inzetbaarheid van personeel! (oktober, 2008)

Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (2004) Aging, Adult Development, and Work Motivation. *Academy of Management Review* 29 (3) p. 440-458

Kiekens, D. & Coninck, P. de (2000) Making Older Adults More Employable – Can it be Done? *European Journal Vocational Training* 7 (19) p. 6-15

Kooij, D., Lange, A. de, Jansen, P. & Dijkers, J. (2008) Older Worker's Motivation to Continue to Work: Five Meanings of Age. *Journal of Managerial Psychology* 23 (4) p. 364-394



Kooij-de Bode, H., Looze, M. de (2008) Oudere werknemers en nieuwe ICT gaan goed samen. *Tijdschrift voor HRM* 3 p. 90-95

Lange, A. de, Taris, T., Jansen, P., Kompier, M., Houtman, I. & Bongers, P. (2005) Werk en motivatie om te leren: zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers? *Gedrag & Organisatie* 18 (6) p. 309-325

Leisink, P.L.M., Thijssen, J.G.L. & Walter, E.M. (2004) *Langer doorwerken met beleid; De praktijk van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap.

Leisink, P. & Thijssen, J. (2006) Ouderenbeleid in ontwikkeling: oriëntatie op een veelbewogen thema. *Tijdschrift voor HRM* 9 (1) p. 21-42

Levensfasewijzer Gemeente Zeist (November, 2008)

Li, W., Liu, X & Wan, W. (2008) Demographic Effects of Work Values and Their Management Implications. *Journal of Business Ethics* 81 (4) p. 875-885

Martens, H., Lambrechts, F. & Manshoven, J. (2006) An Organizational Development Approach Towards Age Diversity Practices in Belgian Organizations. *Ageing International* 31 (1) p. 1-23

Maso, I. & Smaling, A. (1998) *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Uitgeverij Boom

Maso, I. & Smaling, A. (1990) *Objectiviteit in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Uitgeverij Boom

Maurer, T.J. (2001) Career-Relevant Learning and Development, Worker Age, and Beliefs about Self-Efficacy for Development. *Journal of Management* 27 (2) p. 123-140



Maurer, T.J., Weiss, E.M. & Barbeite, F.G. (2003) A Model of Involvement in Work-Related Learning and Development Activity: The Effects of Individual, Situational, Motivational, and Age Variables. *Journal of Applied Psychology* 88 (4) p. 707-724

McEvoy, G.M. & Blahna, M.J. (2001) Engagement or Disengagement? Older Workers and the Looming Labor Shortage. *Business Horizons* 44 (5) p. 46-52

Moen, P. (2007) Not so big jobs and retirements: what workers (and retirees) really want. *Generations* 31 (1) p. 31-37

Muffels, R.J.A. (2000) Moving Ages and Edges: A Lifecycle Perspective on Ageing and Flexibilisation. *European Journal Vocational Training* 7 (19) p. 16-28

Nauta, A., Bruin, M.R. de & Cremer, R. (2004) *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid

Bezocht op 10 april 2009. Verkrijgbaar via: http://www.tno.nl/downloads/V-191_de_mythe_doorbroken.pdf

Nauta, A., Vroome, E. de, Cox, E., Korver, T. & Kraan, K. (2005) De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag en Organisatie* 18 (6) p. 326-337

Nauta, A., Willemsen, M., Wolk, J. van der, Heemskerk, F. & Piek, P. (2006) *Verandering van Spijs doet Eten. Verslag van onderzoek naar determinanten van succesvolle loopbaanstappen in de sectoren zorg en welzijn*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Bezocht op 20 april. Verkrijgbaar via: http://www.leeftijdophetwerk.nl/public/2/downloads/229/229_21730_rapport_verandering_van_spijs_def.pdf

Ornstein, S., Cron, W.L. & Slocum jr., J.W. (1989) Life Stage Versus Career Stage: A Comparative Test of the Theories of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behavior* 10 (2) p. 117-133



Peeters, M.C.W., Nauta, A., Jonge, J. de, Schalk, R. (2005) De toekomst van oudere werknemers: de revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie. *Gedrag & Organisatie* 18 (6) p. 297-307

Peterson, S.J. & Spiker, B.K. (2005) Establishing the Positive Contributory Value of Older Workers: A Positive Psychology Perspective. *Organizational Dynamics* 34 (2) p. 153-167

Remery, C., Henkens, K., Schippers, J.J., Doorne-Huiskes, A. van & Ekamper, P. (2001) Organisaties, veroudering en management. Een onderzoek onder werkgevers (NIDI rapport 61). Den Haag: NIDI

Bezocht op 14 april 2009. Verkrijgbaar via:
<http://www.nidi.knaw.nl/en/projects/150001/>

Rhebergen, B. & Wognum, I. (1997) Supporting the Career Development of Older Employees: An HRD Study in a Dutch Company. *International Journal of Training and Development* 1 (3) p. 191-198

Smyer, M.A. & Pitt-Catsouphes, M. (2007) The meanings of work for older workers. *Generations* 31 (1) p. 23-30

Streb, C.K., Voelpel, S.C. & Leibold, M. (2008) Managing the Aging Workforce: Status Quo and Implications for the Advancement of Theory and Practice. *European Management Journal* 26 p. 1-10

Thiel, S. van (2004) *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho

Thunnissen, M.A.G., Thijssen, J.G.L. & Lange, de, W.A.M. (2000), *Beleid zonder management? De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid*, Den Haag: Servicecentrum Uitgevers.



Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E. & Ilmarinen, J. (2001) Promotion of Work Ability, the Quality of Work and Retirement. *Occupational Medicine* 51 (5) p. 318-324

Vanmullem, K. & Hondeghem, A. (2006) Het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap op weg naar een leeftijdsbewust personeelsbeleid. *Tijdschrift voor HRM* 9 (1) p. 64-88

Vanmullem, K. & Hondeghem, A. (2007) Leadership Diversity in an Ageing Workforce. Paper for EGPA Annual Conference, Madrid, Spain, September 19-21, 2007 p. 1-18

Wey-Smola, K. & Sutton, C.D. (2002) Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23 (4) p. 363-382

Wognum, I., Veldkamp, B., Grip, A. de & Sieben, I. (2006) Grotere arbeidsdeelname van ouderen door leeftijdsbewust personeelsbeleid? *Tijdschrift voor HRM* 9 (1) p. 92-105

Yeatts, D.E., Folts, W.E. & Knapp, J. (2000) Older workers' adaptation to a changing workplace: employment issues for the 21st century. *Educational Gerontology* 26 p. 565-582



7 Bijlagen

Bijlage I	Codeboom kwalitatieve analyse.....	103
Bijlage II	Uitnodiging interview werknemer.....	105
Bijlage III	Uitnodiging interview leidinggevende.....	106



Bijlage I Codeboom kwalitatieve analyse

1. Leeftijd

- Chronologische leeftijd versus beleefde leeftijd
- Ouder worden en werk
 - *trager worden*
 - *vergeetachtig*
 - *fysieke klachten*
 - *routine*
 - *relativeringsvermogen*
 - *toename kennis en ervaring*
 - *onzekerheid*
- Beeldvorming
 - *sturen op uittreding*
 - *minder flexibel*

2. Werkbeleving

- Betekenis werk
 - *geeft structuur/regelmaat*
 - *sociale contacten*
 - *uitdaging*
 - *bijdrage maatschappij*
 - *waardering*
- Werkkenmerken
 - *plezier*
 - *stress*
 - *werksfeer*
 - *werkinhoud*
- Langer doorwerken

3. Opleiding en ontwikkeling

- Motivatie
- Vormgeving activiteiten
- Inzetbaarheid
- Eigen verantwoordelijkheid

4. Leidinggevende

- Rol leidinggevende
 - *begrip tonen/empathie*
 - *veilige omgeving bieden*
 - *bespreekbaar maken*
- Beleidsruimte



5. Leeftijdsbewust personeelsbeleid

- Belang van leeftijdsbewust personeelsbeleid
 - *opvangen gevolgen vergrijzing*
 - *rekening houden met ouderen*
- Invulling leeftijdsbewust personeelsbeleid
 - *verlofregelingen*
 - *taakvariatie*
 - *coaching/mentor*
 - *demotie*
 - *rolmodel/voorbeeldfunctie*
 - *instroom jongeren*
 - *bewustzijn leidinggevende*
 - *mobiliteitsbeleid*
 - *medisch fitness*



Bijlage II Uitnodiging interview werknemer

Gemeente Zeist

Aan : Medewerkers Gemeente Zeist
Van : Marijn Steijven
Opsteller : Marijn Steijven
Productgroep : P&O/Middelen
Telefoon : 030 69 87 612
Kopie aan :
Datum : 15 mei 2009
Post.reg.nr :
Onderwerp : Uitnodiging interview afstudeeronderzoek

Beste medewerker van de Gemeente Zeist,

In het kader van mijn afstudeerrichting Strategisch Human Resource Management voer ik, studente Bestuurs- en Organisationswetenschap aan de Universiteit Utrecht, momenteel een onderzoek uit naar de werkbeleving van oudere werknemers binnen de Gemeente Zeist.

Graag zou ik een aantal medewerkers van 50 jaar en ouder willen interviewen, aangezien ik heel erg benieuwd ben naar jouw visie op dit onderwerp.

Het interview zal ongeveer één uur van je tijd in beslag nemen. Vanzelfsprekend worden de interviews anoniem verwerkt in één verhaal, zodat de antwoorden niet persoonlijk herleidbaar zullen zijn.

Het tijdstip waarop het interview zal plaatsvinden, wordt in overleg afgesproken.

Heb je interesse om geïnterviewd te worden door mij en/of wil je nog verdere informatie? Stuur dan een e-mail naar onderstaand adres.

Alvast bedankt voor je medewerking.

Met vriendelijke groet,

Marijn Steijven
m.steijven@zeist.nl



Bijlage III Uitnodiging interview leidinggevende

Gemeente Zeist

Aan : Leidinggevend Gemeente Zeist
Van : Marijn Steijven
Opsteller : Marijn Steijven
Productgroep : P&O/Middelen
Telefoon : 030 69 87 612
Kopie aan :
Datum : 15 mei 2009
Post.reg.nr :
Onderwerp : Uitnodiging interview afstudeeronderzoek

Beste leidinggevende van de Gemeente Zeist,

In het kader van mijn afstudeerrichting Strategisch Human Resource Management voer ik, studente Bestuurs- en Organisationswetenschap aan de Universiteit Utrecht, momenteel een onderzoek uit naar de werkbeleving van oudere werknemers binnen de Gemeente Zeist.

Graag zou ik een aantal leidinggevend willen interviewen, die zowel voor als na 1 juli een leidinggevende functie uitvoeren. In het interview zal gepraat worden over jouw visie op de werkbeleving van oudere werknemers vanuit het perspectief van de leidinggevende, aangezien ik erg benieuwd ben naar jouw persoonlijke visie op dit onderwerp.

Het interview zal ongeveer één uur van je tijd in beslag nemen. Vanzelfsprekend worden de interviews anoniem verwerkt in één verhaal, zodat de antwoorden niet persoonlijk herleidbaar zullen zijn.

Het tijdstip waarop het interview zal plaatsvinden, wordt in overleg afgesproken.

Heb je interesse om geïnterviewd te worden door mij en/of wil je nog verdere informatie? Stuur dan een e-mail naar onderstaand adres.

Alvast bedankt voor je medewerking.

Met vriendelijke groet,

Marijn Steijven
m.steijven@zeist.nl