

## Levensfasebewust personeelbeleid



Onderzoek naar de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken  
(uitgevoerd bij Zorggroep Meander)

Master Strategisch Human Resource Management  
Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap, Universiteit Utrecht (USBO)  
Naam: Tim Meurs  
Scriptiebegeleider: Dr. J.P.P.E.F. Boselie  
Datum: 26-10-2010

---

## Voorwoord

---

Onderliggende scriptie, welke het resultaat is van onderzoek naar de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken, is geschreven ter afsluiting van de Master Strategisch Human Resource Management aan het departement Bestuurs- en Organisationswetenschap van de Universiteit Utrecht (USBO).

De scriptie tracht een bijdrage te leveren aan het actuele vraagstuk en debat rondom het langer inzetbaar houden van oudere werknemers. Een debat en vraagstuk dat gevoed wordt door verschijnselen als vergrijzing, ontgroening, een stijgende zorgvraag, en de, onder andere dienstengevolge, voorgestelde maatregel om de AOW-gerechtigde leeftijd in de, wellicht nabije, toekomst te verhogen.

De totstandkoming van het eindresultaat, zoals het nu voor u ligt, is een uitdagende exercitie gebleken. Het lijkt me dat weinig masterstudenten een andere ervaring hebben overigens.

Voorafgaand aan deze master, gevolgd door bacheloropleiding Algemeen Sociale Wetenschappen (ASW), aan de Universiteit Utrecht, heeft me uiteindelijk geholpen om dat coherente geheel te smeden. Deze opleiding is doorspekt met het doorlopen van de verschillende stadia van zowel kwalitatief, als kwantitatief onderzoek en de aansluiting van deze verschillende stadia op elkaar. Derhalve gaat mijn dank uit naar de onderwijsinhoudelijke verantwoordelijke(n) van de opleiding ASW. Daarbij komt dat verschillende sociologische en psychologische ontwikkelingen en inzichten aan de basis hebben gestaan van, en de grond zijn geweest voor, veranderingen in het bestuur – en organisatie denken. Ik ben dus blij dat mijn ‘wetenschappelijke basis’, een basis is van interdisciplinaire sociale wetenschappen.

Naast het bedanken van mijn bacheloropleiding - hetgeen wellicht een raar fenomeen is, daar ik zelf voor die opleiding gekozen heb - zijn er ook andere instellingen en personen die ik graag wil bedanken.

Allereerst gaat mijn dank uit naar Zorggroep Meander en de verantwoordelijken aldaar. Zonder hun toestemming was het onderzoek immers onmogelijk geweest.

In het bijzonder gaat mijn dank uit naar Hester van Rossum. Ondanks het geringe aantal ontmoetingen, heeft haar enthousiasme en hulp, op de door mij benodigde momenten, de voortgang van het onderzoek goed gedaan.

Daarnaast ben ik grote dank verschuldigd aan allen die hebben deelgenomen aan de interviews. Niet alleen onderzoektechnisch, maar ook omdat het stuk voor stuk gewoon leuke gesprekken waren.

Vervolgens wil ik Stichting IZZ en de verantwoordelijke(n) in betreffende organisatie bedanken. Niet in de minste plaats omdat ze me hebben aangenomen als stagiair en de gelegenheid boden zelf een afstudeeronderwerp te kiezen.

Bernard Verbeek, mijn begeleider vanuit Stichting IZZ, verdient daarbij een afzonderlijke vermelding. Waar de meeste begeleiders vooral kracht, ondersteuning en uithoudingsvermogen bieden in figuurlijke zin, heeft Bernard me een aantal maal meegenomen naar een sportschool om de letterlijke betekenis van deze woorden niet uit het oog te verliezen. Ik wil Bernard voornamelijk

bedanken voor de focus op de inhoud vanuit een ongedwongen en vriendschappelijke manier van begeleiden.

Tevens dank ik mijn scriptiebegeleider Paul Boselie. Ik moet raar opgekeken hebben toen hij aangaf dat zijn 'core business' was mij, als masterstudent, in verwarring te brengen. Met die opmerking op zich had hij zijn 'core business' al direct verwezenlijkt. Uiteindelijk heb ik aantoonbaar geprofiteerd van zijn grote wetenschappelijke kennis op het gebied van Strategisch Human Resource Management. Ook heeft hij me meerdere malen praktisch en theoretisch in de juiste richting gewezen.

Tot slot, maar niet in de laatste plaats, dank ik de mensen in mijn directe omgeving die het mogelijk hebben gemaakt mijn studie tot een succesvol einde te brengen.

Tim Meurs

<b>Inhoudsopgave</b>	
<b>VOORWOORD</b>	<b>2</b>
<b>INHOUDSOPGAVE</b>	<b>4</b>
<b>INLEIDING</b>	<b>6</b>
LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID	6
CIJFERS ZORGSECTOR	7
<b>ZORGGROEP MEANDER &amp; STICHTING IZZ</b>	<b>8</b>
<b>STICHTING IZZ</b>	<b>8</b>
KOPPELING ZORG-CAO'S	8
BELANG VAN HET ONDERZOEK VOOR IZZ	8
<b>ZORGGROEP MEANDER</b>	<b>9</b>
BELANG VAN HET ONDERZOEK VOOR ZORGGROEP MEANDER	9
<b>PROBLEEMSTELLING</b>	<b>10</b>
<b>DOELSTELLING</b>	<b>10</b>
<b>VRAAGSTELLING</b>	<b>11</b>
<b>MAATSCHAPPELIJKE EN WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE</b>	<b>12</b>
<b>MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE</b>	<b>12</b>
<b>WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE</b>	<b>12</b>
<b>LITERATUURREVIEW</b>	<b>14</b>
<b>WAT IS HRM?</b>	<b>14</b>
<b>STRATEGISCH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT</b>	<b>15</b>
<b>LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID EN HET CONCEPT 'LEEFTIJD'</b>	<b>17</b>
<b>INZETBAARHEID OUDERE WERKNEMERS</b>	<b>19</b>
EMPLOYABILITY	19
HOE OUDERE WERKNEMERS INZETBAAR HOUDEN?	20
OUDER WORDEN IN RELATIE TOT PERSONEELSINSTRUMENTEN EN WERKUITKOMSTEN	22
<b>CONCLUSIE</b>	<b>23</b>
VISUELE WEERGAVE	24
<i>FIGUUR 1. AMO-MODEL HOUDT ZELFDE WERKING NAARMATE WERKNEMERS OUDER WORDEN</i>	25
TOT SLOT	25
<b>METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING</b>	<b>26</b>
<b>OPEN INTERVIEW</b>	<b>26</b>
<b>TOPICLIJST</b>	<b>27</b>
<b>ONDERZOEKSPOPULATIE</b>	<b>28</b>
WAAR	30
WANNEER	30
<b>BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT</b>	<b>30</b>
BETROUWBAARHEID	30
VALIDITEIT	30

<b>REFLECTIE OP DE ROL VAN ONDERZOEKER</b>	<b>32</b>
<b>RESULTATEN</b>	<b>34</b>
<b>MOTIVATIE WERKEN IN DE ZORGSECTOR</b>	<b>35</b>
VERANTWOORDELIJKHEIDSGEVOEL	36
DANKBAARHEID, WAARDERING EN VOLDOENING	36
SOCIALE ASPECT	37
CONTEXT SPECIFIEK	37
<b>MOTIVATIE OM LANGER DOOR TE WERKEN (BINNEN DE BEÏNVLOEDINGSSFEER VAN HET AMO-MODEL)</b>	<b>38</b>
ABILITY PRACTICES	38
MOTIVATION PRACTICES	39
OPPORTUNITY PRACTICES	42
<b>MOTIVATIE OM LANGER DOOR TE WERKEN (BUITEN DE BEÏNVLOEDINGSSFEER VAN HET AMO-MODEL)</b>	<b>49</b>
GEZINS-, THUIS-, EN/OF FAMILIESITUATIE	49
GEZONDHEID	49
<b>LANGER DOORWERKEN OF (EERDER) STOPPEN MET WERKEN</b>	<b>50</b>
<b>CONCLUSIE EN DISCUSSIE</b>	<b>52</b>
<b>AMO-MODEL</b>	<b>53</b>
<b>ALGEMEEN</b>	<b>54</b>
MAATWERK	54
ROL LEIDINGGEVENDE	54
<b>REFLECTIE OP THEORIE</b>	<b>55</b>
RYAN EN DECI	55
AUTONOMIE, COMPETENTIE EN VERBONDENHEID	55
<b>REFLECTIE OP HR PRAKTIJEN</b>	<b>57</b>
TRAINING EN ONTWIKKELING	58
TAAKWISSELING, TAAKVERBREIDING EN AFWISSELING	58
TAAKVERLICHTING	58
AUTONOMIE	59
TEAMWERK	59
INSPRAAK/BETROKKENHEID BIJ OVERLEG EN BESLISSINGEN	60
BELONING	60
<b>REFLECTIE OP HET CONCEPTUELE MODEL</b>	<b>61</b>
MEER DAN DE SOM DER DELEN	61
<b>REFLECTIE OP METHODEN EN TECHNIEKEN</b>	<b>62</b>
<b>BEPERKINGEN</b>	<b>63</b>
<b>AGENDA VOOR TOEKOMSTIG ONDERZOEK</b>	<b>64</b>
<b>LITERATUURLIJST</b>	<b>66</b>
<b>SAMENVATTING</b>	<b>70</b>
<b>BIJLAGEN</b>	<b>72</b>
<b>BIJLAGE 1 PAPER PUBLIEKE DIMENSIE ZORGGROEP MEANDER EN ONDERWERP VAN ONDERZOEK</b>	<b>72</b>
<b>BIJLAGE 2 TOPICLIJST</b>	<b>82</b>
<b>BIJLAGE 3 BRIEF MEDEWERKERS</b>	<b>84</b>
<b>BIJLAGE 4 CODEBOMEN</b>	<b>87</b>

## Inleiding

---

Langer doorwerken van ouderen staat hoog op de politieke agenda. Hetgeen niet verwonderlijk is gezien het feit dat het belang van de oudere werknemer op de Nederlandse arbeidsmarkt de komende decennia zal toenemen als gevolg van de vergrijzende bevolking en een krimpende beroepsbevolking (Ybema et al., 2009). Bedroeg het aandeel 45-plussers van de werkende beroepsbevolking in 2001 nog 29,1%, voor het jaar 2009 lag dit aandeel al op 39,2% (CBS, 2010). De verklaring hiervoor kan gevonden worden in de vergrijzing van de babyboom generatie en de relatieve daling van het aantal jongeren in de laatste decennia (Eurostat, 2008; United Nations, 2007, zoals weergegeven door Ybema et al., 2009).

Omdat het aandeel oudere werknemers groot is (en groeiende) ligt het voor de hand dat voor een goede werking van de arbeidsmarkt, het belangrijk is deze werknemers zo lang mogelijk inzetbaar te houden. Ook de Commissie Arbeidsparticipatie (beter bekend als de Commissie Bakker) heeft in 2008 in haar voorstellen om de algehele arbeidsparticipatie te verhogen als één van de speerpunten in haar rapport opgenomen dat oudere werknemers langer aan het werk gehouden moeten worden (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008). De vraag die hierop volgt is: “hoe kan dit worden bewerkstelligt?”

In het artikel ‘Wie kan en wil doorwerken tot 65-jarige leeftijd?’ van Jettinghof en Smulders (2008), wordt naar aanleiding van een onderzoek onder een representatieve groep van ruim 23.000 werknemers onder andere nagegaan in welke mate werkkenmerken voorspellen of werknemers door willen werken tot 65-jarige leeftijd (Jettinghof en Smulders, 2008). Belangrijkste voorspellers voor het willen of kunnen doorwerken in het huidige werk tot de 65-jarige leeftijd bleken, naast ‘de gezondheid’, zich vooral te concentreren op gunstige werkkenmerken: lage werkdruk en fysieke belasting, hoge mate van zelfstandigheid en ontwikkelingsmogelijkheden in het werk.

Ook het NiDi (Nederlands interdisciplinair Demografisch instituut) heeft onderzoek gedaan naar determinanten die de beslissing om door te werken of (vervroegd) uit te treden beïnvloeden. Uit dit onderzoek blijkt onder andere dat financiële prikkels de kans vergroten op langer doorwerken en dat, met betrekking tot langer doorwerken, het waarderen op de werkvloer belangrijker is dan ontlasten: “Uitdagend werk in een werkomgeving die langer doorwerken toejuicht vormt een belangrijkere impuls voor langer werken dan het verminderen van belasting en meer keuzevrijheid in werktijden” (Henkens et al., 2009, p.92). Het laatste weliswaar met dien verstande dat een te hoge werkdruk langer doorwerken belemmert (Henkens et al., 2009; Jettinghof en Smulders, 2008).

Het voorgaande in acht genomen lijkt een belangrijk punt voor beantwoording van de vraag ‘hoe kan het langer aan het werk houden van oudere werknemers bewerkstelligd worden?’, dat een werkgever tegemoet zal moeten komen aan de behoeften die oudere werknemers hebben ten aanzien van hun werkkenmerken.

### **Levensfasebewust personeelsbeleid**

Het punt is echter dat de ‘groep oudere werknemers’ helemaal niet bestaat. Althans, het betreft geen homogene groep en als zodanig zouden oudere werknemers ook niet beschouwd dienen te worden (Brooke en Taylor, 2005; Taylor en Walker, 1998).

Brooke en Taylor (2005) wijzen erop dat juist beleid enkel gericht op ouderen de dynamiek binnen leeftijdsgroepen, waar werkplekken van doordrenkt zijn, negeert. Daarom is het noodzakelijk te spreken van leeftijdsbewust beleid en niet van ‘ouderenbeleid’. Hoewel in de onderliggende rapportage zal blijken dat het onderzoek zich richt op de ‘groep’ vijfenvijftig-plussers binnen Zorggroep Meander, betekent dit niet dat ‘levensfasebewust personeelsbeleid’ een mooie term is die eigenlijk één op één hetzelfde beoogt te duiden als het begrip ‘ouderenbeleid’. De term

levensfasebewust personeelsbeleid impliceert namelijk al dat het beleid betreft dat niet enkel handelt over de oudere werknemers in de organisatie, maar juist oog heeft voor elke levensfase waar een werknemer zich in kan bevinden.

Onder de paraplu van levensfasebewust personeelsbeleid richt ik me op de groep vijftig-plussers, omdat het vraagstuk rond de inzetbaarheid van deze werknemers, gezien bijvoorbeeld de in de inleiding genoemde cijfers en het kabinetsvoorstel van Balkenende IV<sup>1</sup> om de pensioengerechtigde leeftijd te verhogen van 65 jaar naar 67 jaar, zeer dominant zal zijn binnen de meerderheid van alle arbeidsorganisaties (zo ook binnen zorginstellingen).

Waar ik in de inleiding het toenemende belang van de oudere werknemer in de arbeidsmarkt onderbouwd heb met cijfers over de gehele beroepsbevolking, zal ik in de volgende paragraaf aantonen dat hetzelfde opgaat voor het personeelsbestand in de zorgsector.

### **Cijfers zorgsector**

Het personeelsbestand in de zorgsector vergrijsd al sinds langere tijd. Het Prognosemodel Leeftijdopbouw<sup>2</sup> veronderstelt dat het aandeel vijftig-plussers in het personeelsbestand in de zorg en WJK (Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang) in 2018 neerkomt op 38,0% (bij een uittredeleeftijd van 65 jaar), terwijl het aandeel vijftig-plussers in 2008 27,9% bedroeg (Windt et al., 2009). Enkel alleen al gezien deze cijfers, en de verwachte verkrapping van de arbeidsmarkt (ook binnen de zorgsector), is het van groot belang om personeelsbeleid te ontwikkelen dat gericht is op het (langer) inzetbaar houden van (oudere) werknemers.

Kijken we naar cijfers van de VVT (Verpleeghuiszorg, Verzorgingshuiszorg en Thuiszorg), waar Zorggroep Meander deel vanuit maakt, dan zien we dat deze cijfers nog iets hoger liggen. Het aandeel vijftig-plussers in het personeelsbestand van de VVT bedroeg in 2008 31,0%. De verwachting is dat dit aandeel in 2018, bij een uittredeleeftijd van 65 jaar, zal stijgen naar 42,8%.

Deze cijfers worden nog pregnanter als je kijkt naar de knelpunten die het meest worden ervaren binnen de verpleeg- en verzorgingshuizen en de thuiszorg. Uit het rapport 'Arbeid in Zorg en Welzijn' blijkt dat vergrijzing van het personeel in de VVT sector op nummer één staat van grootste knelpunten in het personeelsbeleid (Windt et al., 2009). Uit hetzelfde rapport volgt ook dat, hoewel vergrijzing van het personeel ervaren wordt als het belangrijkste knelpunt, 74,8% van de organisaties in de VVT sector hiervoor (nog) geen maatregelen genomen hebben. Verder is het opvallend dat 20,5% helemaal geen beleid heeft ontwikkeld op het gebied van levensfasebewust (in het rapport 'leeftijdsbewust') personeelsbeleid, 29,3% plannen heeft om dergelijk beleid te ontwikkelen, 20,5% dergelijk beleid al wel heeft geschreven, maar nog niet heeft geïmplementeerd, en maar 29,2% van de organisaties in de VVT sector levensfasebewust personeelsbeleid aan het implementeren is (13,5%) of geïmplementeerd heeft (15,7%). Hetgeen betekent dat 70,3% (nog) helemaal geen beleid voert op het gebied van levensfasebewust personeelsbeleid (Windt et al, 2009).

Nu er iets meer duidelijkheid is betreft de noodzaak en importantie van levensfasebewust personeelsbeleid gezien het stijgende belang van de oudere werknemer in zowel de gehele beroepsbevolking, als de zorgsector -en daarbinnen specifiek de verpleeghuiszorg, verzorgingshuiszorg en thuiszorg- zal ik in de volgende paragraaf nader toelichten wat de rol van Stichting IZZ is in de samenwerking met Zorggroep Meander, inzake onderliggend onderzoek.

<sup>1</sup> Wegens de voortijdige val van het kabinet en de typering van het AOW-vraagstuk als 'gevoelig', wordt er over dit onderwerp in de tweede kamer nu geen besluit genomen. Feit is wel dat het een zeer actueel thema zal worden bij de formatie van een nieuw kabinet. Hierbij is het niet onbelangrijk te beseffen dat er een huidige ruime meerderheid bestaat vóór een dergelijke maatregel (enkel de PVV en de SP zijn tegen verhoging van de AOW-gerechtigde leeftijd).

<sup>2</sup> Op basis van het PGGM (Pensioenverzekeraar voor werknemers en werkgevers in de sector zorg en welzijn) deelnemersbestand.

## Zorggroep Meander & Stichting IZZ

---

### Stichting IZZ

“Stichting IZZ (Stichting Instituut Ziektekostenvoorziening Ziekenhuiswezen) is opgericht in 1977 door werkgevers en werknemers uit de zorgsector. Destijds in een tijd van krapte op de arbeidsmarkt werd IZZ gezien als mogelijkheid om een interessante arbeidsvoorwaarde te geven aan medewerkers van ziekenhuizen. IZZ moest er voor zorgen dat zorgmedewerkers zelf gebruik konden maken van excellente zorg. In de loop der jaren is deze regeling verankerd in nagenoeg alle cao's die gelden in de zorgsector. IZZ richt zich uitsluitend op de mensen die werkzaam zijn in de zorg en heeft van alle zorgverzekeraars de meeste verzekerden onder de circa 1,3 miljoen mensen die werkzaam zijn in de zorg.”

Hierdoor kan IZZ, in tegenstelling tot andere zorgverzekeraars zo stelt zij, in al haar uitingen hieraan invulling geven.

### Koppeling zorg-cao's

IZZ is de zorgverzekeraar voor de zorg en opereert zonder winstoogmerk. IZZ is als secundaire arbeidsvoorwaarde opgenomen in de volgende zorg-cao's:

- CAO Ziekenhuizen
- CAO Gehandicaptenzorg
- CAO Geestelijke Gezondheidszorg
- CAO Huisartsenzorg
- CAO Verpleeg- en verzorgingshuizen en Thuiszorg (medewerkers in dienst voor 1-1-2009)
- CAO Sanquin (Bloedbanken)

### Belang van het onderzoek voor IZZ

Vanwege de sterke band met -, en verankering in, de zorgsector heeft Stichting IZZ zich ten doel gesteld betere dienstverlening te bieden aan de zorgsector. In het kader van die verbeterde dienstverlening heeft Stichting IZZ het VitaliteitsPartnerPlan (VPP) ontwikkeld.

Het VitaliteitsPartnerPlan is erop gericht zorginstellingen te helpen doelgericht en actief te sturen op vitaliteit en de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Volgens IZZ is het juist nu (vergrijzing, ontgroening en een toenemende zorgvraag leiden tot een groeiende druk op werknemers in de zorgsector) van belang om werknemers energiek aan het werk te houden, zodat zij de beste zorg kunnen blijven leveren. IZZ signaleert dat zij hierin niet alleen staan: bij verschillende zorginstellingen ontstaan verschillende initiatieven die gericht zijn op verbetering/bevordering van de gezondheid van werknemers (gratis fitnessabonnementen, lunchwandelen). Als 'zorgverzekeraar voor de zorgsector' helpt IZZ instellingen inzicht te verkrijgen in de effecten van dergelijke maatregelen. Het VitaliteitsPartnerPlan levert zorginstellingen voorts, zo stelt IZZ, "kennis, methoden en instrumenten om de vitaliteit van zorgwerknemers te meten, te behouden en te bevorderen", met als uiteindelijk doel het komen tot 'integraal gezondheidsmanagement'.

Het VitaliteitsPartnerPlan is sinds kort door haar pilotfase heen. In totaal zijn er tien pilots gestart en afgerond bij tien verschillende zorginstellingen. IZZ ziet specifiek op het gebied van levensfasebewust personeelsbeleid nog mogelijkheden om het VitaliteitsPartnerPlan verder te ontwikkelen. Met dien verstande initieert IZZ onderliggend onderzoek naar de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken; hetgeen uitgevoerd zal worden bij de zorginstelling 'Zorggroep Meander' te Veendam.

De resultaten van het onderzoek geven Stichting IZZ dan ook, als belangenbehartiger van de zorgsector, inzicht in de drijfveren van oudere werknemers om langer door te werken, hetgeen bij



kan dragen aan ontwikkeling van het VitaliteitsPartnerPlan en daarmee een verbeterde dienstverlening in de toekomst.

### **Zorggroep Meander**

“Zorggroep Meander staat voor zorg dicht bij huis en levert professionele diensten op het gebied van wonen, welzijn, maatschappelijke dienstverlening en ondersteuning. Concreet betekent dit dat Zorggroep Meander acht verzorgings- en verpleeghuizen en twee kleinschalige woonvormen heeft en daarnaast thuiszorg en kinderopvang biedt. Het werkgebied van Zorggroep Meander is midden- en zuidoost-Groningen. Er wordt gewerkt vanuit de locaties Veendam, Stadskanaal, Musselkanaal, Vlagtwedde en Ter Apel. Zorggroep Meander heeft circa 2.200 medewerkers, 600 vrijwilligers en dagelijks wordt hulp geboden aan 3.750 cliënten.”

### Belang van het onderzoek voor Zorggroep Meander

Personeeleadviseur van Zorggroep Meander Hester van Rossum heeft in één van onze eerste gesprekken aangegeven dat Zorggroep Meander al in 2015 verwacht krapte in het werknemersbestand te gaan ervaren. Met dien verstande wil Zorggroep Meander aantrekkelijk worden voor nieuw personeel, het huidige personeel behouden en oudere werknemers inzetbaar houden.

Mijn onderzoek zou kunnen bijdragen aan het vormen en/of aanpassen van het personeelsbeleid ten aanzien van de laatstgenoemde doelstelling van Zorggroep Meander om oudere werknemers inzetbaar te houden.

Zorggroep Meander te Veendam gaat de samenwerking met IZZ aan, en begint derhalve op korte termijn met het VitaliteitsPartnerPlan-traject. Mijn onderzoek naar de drijfveren en motivatie van oudere werknemers om langer door te werken staat in beginsel geheel los van dit traject.

## Probleemstelling

---

De beroepsbevolking verouderd, zo ook het werknemersbestand van Zorggroep Meander. Zorggroep Meander erkent de noodzaak van personeelsbeleid dat inspringt op deze veroudering van het personeelsbestand, teneinde de inzetbaarheid van oudere werknemers te verhogen. Het inzetbaar houden van oudere werknemers is voor Zorggroep Meander één van de belangrijkste pijlers in haar beleid om de verwachte verkrapting in 2015 van het werknemersbestand het hoofd te bieden. Er is behoefte om het huidige HR-beleid eventueel te ondersteunen, dan wel aan te passen met behulp van onderliggend onderzoek.

In wetenschappelijke zin is er weinig onderzoek gedaan naar de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken; en in de context van de zorgsector is dergelijk onderzoek me onbekend. Kooij (2010) heeft weliswaar in haar proefschrift 'Motivating older workers' onderzoek gedaan naar de vraag of en hoe motivatie verandert met leeftijd en welke personeelsinstrumenten belangrijk zijn voor oudere werknemers, maar of de bevindingen ook opgaan voor de context van de zorgsector is niet specifiek onderzocht, en daarmee ook onbekend. Vooral in de zorgsector, waarin de vraag naar zorg alleen maar zal stijgen omdat de levensverwachting van mensen steeds hoger wordt, en het werknemersbestand 'ontgroent' (dit verschijnsel wordt ook wel betiteld als 'dubbele vergrijzing'), is dan ook behoefte aan wetenschappelijk onderzoek naar de motivaties en drijfveren van oudere werknemers om langer door te werken. Immers, elkaar versterkende effecten als vergrijzing, ontgroening, grotere zorgbehoefte van ouderen en minder financiële middelen geven een directe druk op de arbeidsmarktpopulatie, waardoor niet voor niets het idee is ontstaan om de pensioengerechtigde leeftijd (in de toekomst) te verhogen.

In deze paragraaf behandel ik de onderdelen van de probleemstelling, zoals 't Hart et al. (2005) voorschrijven in hun boek 'Onderzoeksmethoden': de doelstelling en vraagstelling.

### Doelstelling

Doelstelling van het onderzoek is inzicht bieden in de drijfveren en motivatie van oudere werknemers (55 jaar en ouder) van Zorggroep Meander om langer door te werken, zodat Zorggroep Meander (eventueel met behulp van levensfasebewust personeelsbeleid) beter kan aansluiten bij deze drijfveren.

De resultaten van het onderzoek kunnen daarbij dienen als ondersteuning van het huidige levensfasebewust personeelsbeleid of een aanleiding bieden van aanpassing van het huidige beleid. Daarnaast kunnen de resultaten van het onderzoek (eventueel) bijdragen aan de verdere ontwikkeling van het VitaliteitsPartnerPlan van IZZ.

Wetenschappelijk gezien betreft het een exploratief onderzoek, hetgeen tot doelstelling heeft het krijgen van ideeën over mogelijke samenhangen ('t Hart et al., 2005). In dit geval dient het onderzoek drijfveren en motieven bloot te leggen, die ten grondslag liggen aan de beslissing van oudere werknemers, werkzaam in de zorgsector, om langer door te werken. Daarbij is het uiteindelijk van belang inzicht te krijgen in de personeelsinstrumenten die belangrijk zijn voor oudere werknemers, en invloed hebben op die motivatie om langer door te werken.

## Vraagstelling

De overkoepelende onderzoeksvraag die gehanteerd wordt in dit praktijkgerichte interpretatieve onderzoek, luidt:

*‘Wat motiveert oudere werknemers (55-plussers) van Zorggroep Meander om langer door te werken, en welke personeelinstrumenten kunnen een bijdrage leveren aan de motivatie om langer door te werken?’*

Bijbehorende deelvragen:

- Wat motiveert oudere werknemers, werkzaam in de zorgsector, om langer door te werken?
- In hoeverre kunnen personeelsinstrumenten hierbij aansluiten, en/of die motivatie beïnvloeden?

Operationalisatie begrippen uit vraagstelling:

### “Motiveert”:

In beginsel zou dit alles kunnen zijn. Uit de paragraaf ‘methodologische verantwoording’ en de topiclijst (zie bijlage 2) zal op te maken zijn dat het hier in essentie gaat om de vraag: “Wat zou de betreffende werknemer kunnen triggeren om (eventueel) langer door te werken?”

### “Langer doorwerken”:

‘Langer doorwerken’ doet wellicht in eerste instantie denken aan ‘doorwerken tot na de 65-jarige leeftijd’. Wellicht wordt deze gedachte ingegeven door de cijfers die ik voorafgaand aan de vraagstelling heb weergegeven en het wetsvoorstel dat het vorige (huidig demissionair) kabinet (Balkende IV) heeft ingediend ten aanzien van de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd naar 67. Die cijfers en dat wetsvoorstel zijn nu niet ineens minder belangrijk en daarom kan dit ook de definitie zijn van langer doorwerken. Maar het kan ook zijn dat langer doorwerken betekent ‘het blijven werken tot en met de 65-jarige leeftijd’; bijvoorbeeld wanneer iemand twijfelt om te stoppen met werken bij het bereiken van de leeftijd van 62 jaar, of juist nog door te gaan.

Met andere woorden: ‘langer doorwerken’ is niet leeftijdsafhankelijk, waarvoor ik op basis van Kooij (2010) in mijn literatuurreview ook nog zal pleiten, maar hangt af van de overwegingen die een individu maakt.

Daarnaast is het zaak dat, mits de pensioengerechtigde leeftijd omhoog naar 67 jaar, zorginstellingen, en in dit geval Zorggroep Meander, aanknopingspunten heeft om in hun (strategisch) personeelsbeleid rekening te houden met een ouder wordend personeelsbestand.

### “Personeelsinstrumenten”:

De personeelsinstrumenten die volgen uit de Ability practices, Motivation practices en Opportunity practices uit het AMO-model (Appelbaum et al., 2000, Boxall en Purcell, 2008). (Zie ook: ‘Literatuurreview’ en de topiclijst in bijlage 2)

## Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

---

### Maatschappelijke relevantie

Onderzoek op dit terrein is op de eerste plaats voornamelijk maatschappelijk relevant. Er bestaat een onmiskenbare maatschappelijke relevantie als het gaat om onderzoek naar de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken, en de daarmee gepaard gaande inzetbaarheid van oudere werknemers. De eerder aangehaalde cijfers benadrukken – hetgeen geheel in lijn is met de conclusies van de Commissie Arbeidsparticipatie (2008) – dat gezien het grote en stijgende aandeel ouderen in de beroepsbevolking, en de daarmee samenhangende vergrijzing van werknemersbestanden van organisaties, een hogere arbeidsparticipatie en inzetbaarheid van deze ouderen essentieel is voor een goede werking van de arbeidsmarkt. Middels levensfasebewust personeelsbeleid en geschikte personeelsinstrumenten aansluiten bij -, en beïnvloeden van de drijfveren en motieven van oudere werknemers om langer door te werken, zou ervoor kunnen zorgen dat de inzetbaarheid van ouderen vergroot wordt. In het geval van dit onderzoek gaat het dan specifiek om vergroting van de inzetbaarheid van de oudere werknemers van Zorggroep Meander.

De wetenschappelijke relevantie volgt, in het geval van onderhavig onderzoek, als het ware, uit de maatschappelijke relevantie; vanwege de onderzoeksvorm, de context van het onderzoek en de theoretische inhoud van het onderzoek:

### Wetenschappelijke relevantie

In fundamenteel wetenschappelijk onderzoek is het uitgangspunt van onderzoek een kennisprobleem: het tekortschieten van kennis over bepaalde verschijnselen. Hierdoor is het zo dat fundamenteel wetenschappelijk onderzoek gestuurd wordt door het motief te willen weten 'hoe dingen in elkaar zitten'; hetgeen ook wel aangeduid wordt als de 'wetenschappelijke relevantie' ('t Hart et al, 2005).

Hoewel onderliggend onderzoek kwalitatief, interpretatief van aard is betekent dit niet dat de wetenschappelijke relevantie ontbreekt. Weliswaar is er reeds veel geschreven over -, en onderzoek gedaan naar oudere werknemers en levensfasebewust personeelsbeleid, maar juist een van de belangrijkste conclusies uit deze onderzoeken – de 'groep oudere werknemers' dient niet als homogene groep beschouwd te worden (Brooke en Taylor, 2005; Taylor en Walker, 1998) – is een grond voor de wetenschappelijke relevantie van onderzoek naar de drijfveren en motieven van oudere werknemers om langer door te werken. Immers, als gesteld wordt dat er verschillende dynamieken bestaan binnen leeftijdsgroepen en er gekeken moet worden naar individuele kwaliteiten en capaciteiten, dan kunnen in eerdere onderzoeken eventueel gevonden motieven en drijfveren van oudere werknemers, niet zondermeer gegeneraliseerd worden naar alle arbeidsorganisaties en sectoren. Sterker nog: zoals gezegd is er in vergelijking tot het aantal geschreven teksten over levensfasebewust personeelsbeleid, relatief weinig onderzoek gedaan naar de motieven van oudere werknemers om langer door te werken (Kooij, 2010). Daarbij is dit, bij mijn weten, niet eerder onderzocht in de context van de zorgsector.

Op een andere manier is onderliggend onderzoek wetenschappelijk relevant, daar het een hypothese test die niet door veel arbeidsorganisaties onderschreven wordt. Nu volgt een theoretische argumentatie, waarin gebruik gemaakt zal worden van het AMO-model, om deze wetenschappelijke relevantie uit te leggen; uitmondend in de hiervoor aan gerefereerde hypothese:

Uit onderstaande literatuurreview (vanaf p. 11) zal blijken dat bijvoorbeeld ontwikkelingsmogelijkheden wel degelijk relevant zijn voor het behoud van oudere werknemers, en

ook kunnen ontwikkelingsmogelijkheden de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken positief beïnvloeden (Jettinghof en Smulders, 2008; Kooij, 2010). Uit cijfers van het OSA-Arbeidsaanbodpanel blijkt echter dat in de periode tussen de jaren 2000 en 2004 slechts 16% van de werknemers tussen de 55 en 64 jaar oud deelnamen aan opleidingen of cursussen (OSA-Arbeidsaanbodpanel, zoals weergegeven door Egberts en Hillers, 2007). Egberts en Hillers (2007) stellen dat veel gehoorde verklaringen voor de lage scholingsdeelname van oudere werknemers gebaseerd zijn op het gegeven dat de periode waarin de investering in de oudere werknemers terugverdiend kan worden, korter is dan bij jongere werknemers. Daar tegenover staat echter, zo schrijven Egberts en Hillers (2007), dat de mobiliteit van oudere werknemers veel minder groot is dan van jongere werknemers, waardoor de werkgever langer kan profiteren van de gedane investering. In een ander onderzoek concluderen ook Groot, Dorhout en Maassen van den Brink (2002) dat de baten van bedrijfsgerelateerde opleidingen voor ouderen hoog zijn en een positieve invloed hebben op de inzetbaarheid van ouderen.

Egberts en Hillers (2007) betogen verder dat als er binnen bedrijven al beleid is dat zich richt op het inzetbaar houden van oudere werknemers, het veelal gaat om ontziebeleid. Men moet daarbij denken aan flexibilisering van werktijden, verlichting van taakbelasting, extra verlof en dergelijke. Het enkel hanteren van ontziebeleid impliceert de aanname dat het principe van het AMO-model (de prestatie van een werknemer wordt bepaald door de samensmelting van het vermogen, de motivatie en de mogelijkheden die diegene heeft om zijn of haar werk/taak uit te voeren<sup>3</sup>) niet overeenind blijft. Immers, wanneer men enkel gebruik maakt van ontziebeleid om oudere werknemers inzetbaar te houden, heeft men geen oog voor de praktijken die het vermogen (bijv. training en ontwikkeling), de motivatie (bijv. coaching en mentoring, functioneringsgesprekken, prestatiebeloning) en de mogelijkheden (bijv. autonomie, inspraak, taakverruiming) van een individuele (oudere) werknemer kunnen beïnvloeden.

Hoewel Kooij (2010) aangeeft dat verliezen op latere leeftijd en een korter wordend toekomstperspectief ertoe leiden dat doelen en motieven verschuiven naar het reguleren van verlies, en derhalve het nut van ontzie-instrumenten groter wordt, waarschuwt ze ook voor het enkel ontzien van oudere werknemers: "Als je mensen alleen ontziet en ze niet stimuleert zich te ontwikkelen, voelen ze zich op een zijspoor gezet" (VUmagazine, 2008, p. 9). In VUmagazine (2008) stelt promovenda Kooij ook, dat de behoefte van oudere werknemers aan groei net zo groot is als die van jongere werknemers. Deze behoefte is alleen wel anders van aard: "ouderen streven niet meer zo zeer naar promotie, maar ze zoeken wel uitdaging, willen interessant en waardevol werk doen en hun vaardigheden gebruiken. Ze hebben meer behoefte aan sociale interactie, maar minder aan competitie" (Kooij, zoals weergegeven door VUmagazine, 2008, p. 9).

De hypothese die vervolgens middels onderliggend onderzoek getoetst wordt, is dat het principe van het AMO-model met het vorderen van de leeftijd overeenind blijft. Het kan wel zo zijn dat, naarmate de leeftijd vordert, de doelstelling waarmee een werknemer een opleiding of cursus volgt verandert (van bijvoorbeeld het maken van promotie naar het behouden van uitdagend werk), maar het onderliggende principe dat het volgen van een opleiding of cursus een praktijk betreft die het vermogen van een individuele werknemer positief beïnvloedt als het gaat om het kunnen uitvoeren van een taak of werk, blijft daarbij overeenind.

---

<sup>3</sup> Zie voor een uitgebreidere bespreking van het AMO-model het hoofdstuk 'Literatuurreview' vanaf p. 11.

## Literatuurreview

---

Onderzoek dient altijd gezien en geplaatst te worden in de context waarin het onderzoek uitgevoerd wordt. Van belang voor het onderliggende onderzoek is ondermeer dat er voldoende aandacht besteed wordt aan het vakgebied (Strategisch Human Resource Management) waarin het onderzoek is ingebed en daarnaast mag ook het feit dat uitvoering van het onderzoek geschiedt bij een zorginstelling niet onderbelicht blijven. Dat wil zeggen: voor onderzoek naar het langer inzetbaar houden van oudere werknemers binnen een zorginstelling, zal ook daadwerkelijk de 'zorgsector' als context in het oog gehouden moeten worden.

Derhalve (het voorgaande in aanmerking genomen) zal ik in deze literatuurreview in eerste instantie dieper ingaan op de inbedding van het onderzoek in het vakgebied Strategisch Human Resource Management. Vervolgens behandel ik literatuur en eerder gedaan onderzoek naar de (beweeg)redenen van mensen om langer door te werken; hetgeen uiteindelijk al dan niet een eenduidig beeld zal laten zien van die betreffende beweegredenen. Tot slot zal ik mijn bevindingen uit de literatuur, voor zover mogelijk, vertalen naar de context van de zorgsector. Een context waarbinnen bijvoorbeeld het werk naar mijn mening als 'zwaar' geclassificeerd mag worden, maar ook bij uitstek een context waarin men de voor de toekomst voorspelde krapte op arbeidsmarkt zal gaan ervaren.

### Wat is HRM?

Voor het definiëren van het begrip HRM hanteer ik een inclusieve, alles overkoepelende definitie, zoals ook gehanteerd wordt door Boxall en Purcell (2008): HRM refereert naar al die activiteiten die geassocieerd kunnen worden met het management van het werk en mensen in bedrijven en andere formele organisaties. In navolging van Boxall en Purcell (2008) kan HRM ook nuttig begrepen worden als een set van activiteiten gericht op het verwezenlijken van individuele en organisationele performance.

Op het individuele niveau kan HRM bestaan uit pogingen (van het management) om het vermogen (abilities), de motivatie (motivation) en kansen/mogelijkheden (opportunities) van individuele werknemers, om te presteren, te beïnvloeden. Anders gezegd: wanneer managers de individuele prestaties van werknemers willen verbeteren zullen deze managers de voorgaande drie variabelen positief moeten beïnvloeden (Blumberg en Pringle, 1982; Campbell, McCloy, Oppler en Sager, 1993, zoals weergegeven door Boxall en Purcell, 2008). Dit principe, het AMO framework, waarvan de werking als 'waarheid' beschouwd mag worden in elk HRM model<sup>4</sup>, zo stellen Boxall en Purcell (2008), kent ook een mathematische notatie:

$$P = f(A, M, O)$$

Hierbij staat de 'A' voor 'Ability' (het vermogen om te presteren; werknemers kunnen het werk uitvoeren, omdat ze beschikken over de benodigde vaardigheden en kennis), de 'M' voor 'Motivation' (de motivatie om te presteren; werknemers zullen daadwerkelijk het werk uitvoeren,

---

<sup>4</sup> Ter verduidelijking: Het AMO-model, gericht op het optimaliseren van een prestatie van een individuele werknemer betreft een bijzondere stroming binnen HRM (literatuur). Daarbij kan het AMO-model geschaard worden onder de zogenaamde 'High Performance Work Systems' (HPWS). High Performance Work Systems zijn erop gericht een werknemersbestand te selecteren, ontwikkelen, binden en motiveren, dat uitstekende kwaliteiten heeft en deze uitstekende kwaliteiten inzet ten behoeven van werkgerelateerde activiteiten, opdat de organisatie uitstekende prestaties levert en eventueel een duurzaam concurrentievoordeel opbouwt (Boxall en Purcell, 2008).

omdat ze er voldoende door geïnteresseerd en gestimuleerd worden), en de 'O' voor Opportunity (de mogelijkheid om te presteren; werknemers werken in een omgeving en werkstructuur die de benodigde support en te bewandelen paden biedt voor expressie en ontwikkeling van een werknemer).

Boxall en Purcell (2008) erkennen dat de functie  $P = f(A, M, O)$  niet de precieze relatie aangeeft tussen het vermogen, de motivatie en mogelijkheden van werknemers. Dat is ook niet de bedoeling, simpelweg om het feit dat niemand de precieze relatie tussen de drie variabelen kent (Boxall en Purcell, 2008). Echter, wel kan gesteld worden dat een 'goed' vermogen om een taak of werk te verrichten niet direct een goede prestatie met zich meebrengt; de werknemer zal zijn of haar vermogen namelijk ook moeten willen toepassen. Gelijktijdig zullen werknemers met het juiste vermogen en een goede motivatie niet veel bereiken als bronnen ontbreken en de organisatie geen of te weinig steun biedt.

Op organisatie niveau poogt HRM groepen medewerkers en hele personeelsbestanden te managen en organiseren (Boxall en Purcell, 2008). HRM vertolkt hierbij een rol in het bouwen aan -, en het organiseren van een werknemersbestand en het in kaart brengen van de bekwaamheden van het werknemersbestand. Voorbeelden van HRM op organisatieniveau kunnen pogingen zijn om vaste teams, (eindigende) projectgroepen en virtuele teams (middels internet) samen te stellen, maar ook crosssectionele samenwerking (tussen verschillende departementen of op verschillende hiërarchische niveaus) is een vorm van HRM op organisatieniveau. Samen met verschillende vormen van ontwikkelings- en wervingsactiviteiten zijn de voorgaande voorbeelden pogingen om de mogelijkheden en bekwaamheden van het personeelsbestand te duiden en op te bouwen. Boxall en Purcell (2008), verwoorden dit als de poging van managers om 'critical mass' te bouwen. 'Critical mass' staat voor het totaal aan kennis en bekwaamheden dat nodig is om de missie van een bedrijf of organisatie te vervullen (Boxall en Purcell, 2008).

Tot slot omvat HRM op organisatie (collectief) niveau, naast het organiseren van het werknemersbestand en het op peil brengen van de mogelijkheden en bekwaamheden van dit werknemersbestand, het beïnvloeden van het algemene klimaat van werknemersattitudes. Hierbij heeft het management tot doel de niveaus van vertrouwen en betrokkenheid van de werknemers ten opzichte van de organisatie te verhogen (Boxall en Purcell, 2008).

Gezien het feit dat onderliggend onderzoek handelt over het eerder beschreven individuele niveau van HRM (de motivatie en individuele beweegredenen van oudere werknemers om langer door te werken) zal deze literatuurreview in het vervolg minder ingaan op het collectieve, organisatie niveau van HRM. Echter, alvorens ik inga op eerdere onderzoeken betreft het langer door willen en kunnen werken van oudere werknemers, vind ik het belangrijk om de context van Strategisch HRM in dit verband duidelijk te krijgen.

Hieraan voorafgaand heb ik kort iets gezegd over het individuele en organisationele niveau van HRM; hierna wil ik (kort) verduidelijken wat de doelen zijn van (Strategisch) HRM en wat ervoor zorgt dat we het hebben over Strategisch HRM. Met andere woorden: vanwaar het begrip 'Strategisch' en wat maakt HRM strategisch?

### **Strategisch Human Resource Management**

In eerste instantie onderscheiden Boxall en Purcell (2008) grofweg twee verschillende soorten organisatiedoelen met betrekking tot Strategisch HRM. Aan de ene kant zijn daar de economische (rationele) doelen, die van invloed zijn op de levensvatbaarheid van een organisatie, en aan de andere kant benoemen Boxall en Purcell (2008) de socio-politicologische doelstellingen waaraan Strategisch HRM kan bijdragen.

De economisch rationele doelstelling van levensvatbaarheid is het primaire probleem waaraan een organisatie wil voldoen. Daarbij is het niet noodzakelijk de winst te maximaliseren, maar gaat het om dermate winstgevend te zijn dat een organisatie financieel kan voortbestaan (dit kan te maken hebben met het tevreden houden van aandeelhouders, en/of te voldoen aan degenen die de organisatie geld hebben geleend). Begrippen als kosteneffectiviteit, efficiëntie, flexibiliteit, kwaliteit en innovatie spelen een centrale rol in het bereiken voor de (economisch) strategische doelstelling van levensvatbaarheid.

De economische notie van levensvatbaarheid kan ook vertaald worden naar instellingen en/of ondernemingen die zich bevinden in de publieke -, de not-for-profit - respectievelijk de non-profit sector. Je zou kunnen stellen dat voor dit soort organisaties geldt dat ze levensvatbaar zijn wanneer 'voldoende' (arbitrair begrip) sociale of andersoortige waarde geleverd wordt, waardoor de support en financiering die de instellingen ontvangen te rechtvaardigen zijn.

Naast het feit dat organisaties "economische actoren" zijn (hetgeen ook steeds meer geldt voor organisaties in de publieke sector<sup>5</sup>), opereren zij ook in een maatschappij en maken ze gebruik van menselijke (arbeids)krachten (Boxall en Purcell, 2008). Daarom is het van belang dat organisaties ervaren worden als 'sociaal legitiem'. Sociale legitimiteit draagt bij aan het bereiken van de socio-politologische doelstellingen waar Strategisch HRM mee gemoeid is. En op zijn beurt draagt het bereiken van de socio-politologische doelstellingen weer bij aan het (legitiem) voortbestaan van een organisatie (denk hierbij aan het naleven van wetgeving, zoals het arbeidsrecht en milieuwetgeving, maar ook aan dingen als eerlijkheid, solidariteit en duurzaamheid ten opzichte van de omgeving en eigen werknemers).

Volgens Paauwe (2004) gaat sociale legitimiteit over het idee dat het overleven van een organisatie niet alleen afhangt van het financiële concurrentievermogen, maar ook van het vermogen om haar bestaan naar de maatschappij en relevante belanghebbenden van de organisatie (bijvoorbeeld werknemers, klanten, vakbonden en lokale overheid) te legitimeren. Faalt een organisatie te voldoen aan de doelstellingen met betrekking tot 'sociale legitimiteit' en 'eerlijkheid', dan kan dat leiden tot gepercipieerd onrecht door degenen die betrokken zijn bij de organisatie (werknemers, managers en vertegenwoordigers van de OR en vakbonden) en zorgen voor beïnvloeding van het gedrag van werknemers en de sociale verhoudingen binnen een organisatie (Paauwe, 2004).

Een bijzondere positie als het gaat om sociale legitimiteit hebben wellicht juist die organisaties die zich bevinden in de publieke sector. Immers, wanneer je als publieke instelling een publieke waarde vervult/biedt, spreekt het niet voor de sociale legitimiteit van zo'n organisatie wanneer eventueel andere publieke waarden of verworvenheden met voeten getreden worden. Daarnaast zou je kunnen stellen dat de overheid (als werkgever), en aan de overheid gelieerde publieke instellingen, het 'goede' voorbeeld moeten geven voor organisaties in de private sector<sup>6</sup>.

Behoudens het dienen van de economische, rationele – en socio-politologische doelstellingen van een organisatie, kan Strategisch HRM een bron vormen voor een duurzaam concurrentievoordeel (sustained competitive advantage), zo stellen Boxall en Purcell (2008). Hoewel economisch van aard

---

<sup>5</sup> Deze opmerking plaats ik in het licht van het invoeren van marktwerking in de zorgsector en het fenomeen van NPM (New Public Management; het op een private manier sturing geven aan instellingen in de publieke sector) in het bestuur van publieke organisaties.

<sup>6</sup> Voor een analyse van de publieke dimensie van zowel Zorggroep Meander, als het onderwerp van onderzoek verwijst ik naar bijlage 1. In deze bijlage is een kort paper opgenomen dat handelt over de vragen: 1. Wat is er publiek aan Zorggroep Meander? 2. In hoeverre is social legitimacy een doelstelling van het HR-beleid van Zorggroep Meander, en specifiek ten aanzien van het (beleids)vraagstuk dat onderwerp van onderzoek is? 3. Wat is mijn eigen oordeel over de publieke dimensie van het (beleids)vraagstuk dat ik onderzoek (en van het beleid dat de organisatie voert, dan wel zou kunnen voeren)?



gaat duurzaam concurrentievoordeel een stap verder dan de economische, rationele doelstelling van levensvatbaarheid. Een duurzaam concurrentievoordeel op basis van Human Resources kan worden bereikt: wanneer het werknemersbestand een zeldzame waarde vertegenwoordigt, deze waarde relatief immobiel is (niet kopieerbaar door 'concurrenten'), en wanneer het gaat om een waarde die contextueel uitermate toepasbaar is voor de eigen organisatie (Boxall en Purcell, 2008). Hierop verder bordurend stelt Paauwe (2004), dat een unieke integratie en samensmelting van de strategische economische doelstellingen en socio-politologische doelstellingen (Paauwe spreekt over 'added value' en 'moral values', waarbij added value staat voor de harde economische realiteit en moral values de zachtere morele waarden, als eerlijkheid, legitimiteit, solidariteit, vertrouwen en duurzaamheid vertegenwoordigt) bij kan dragen aan het creëren van een duurzaam concurrentievoordeel. Paauwe (2004) wijst hiermee op het belang van op de context (van de organisatie) gebaseerd HR beleid, wil het op lange termijn bijdragen aan een duurzaam concurrentievoordeel<sup>7</sup> en de levensvatbaarheid van de organisatie.

Rest in deze paragraaf nog enkel de beantwoording van de door mijzelf gestelde vraag, waarom er in dit verband gesproken wordt van 'Strategisch' HRM. Hierbij doet zich de gelegenheid voor de beantwoording van die vraag te koppelen aan het probleem van het inzetbaar houden / verhogen van de inzetbaarheid van oudere werknemers. Immers, juist voor de zorgsector toekomstige strategische problemen als ontgroening, vergrijzing en verkrapping van de arbeidsmarkt maken het belangrijk de inzetbaarheid van oudere werknemers te optimaliseren, opdat in de toekomst de doelstelling van 'het bieden van goede en voldoende zorg voor iedereen' gehandhaafd kan worden. Boxall en Purcell (2008) definiëren strategie door het begrip te onderscheiden in de 'strategische problemen' die een organisatie tegemoet moet treden en de manier waarop ze die problemen daadwerkelijk aanpakken (met behulp van een bepaalde 'strategie'). Levensvatbaarheid is voor organisaties hierbij het fundamentele strategische probleem. Volgens Boxall en Purcell (2008) kan die levensvatbaarheid enkel bereikt worden wanneer de organisatie, naast de benodigde (voor de organisatie toepasbare) doelen en niet-menselijke bronnen, beschikt over een relevante set van Human Resources. Daarbij kunnen de door de organisatie gekozen strategische doelen – en uiteindelijk levensvatbaarheid - niet bereikt worden wanneer het inzetten, motiveren, rekruteren en ontwikkelen van de relevante set van Human Resources niet in samenhang gezien wordt met juist die strategische doelen. Met andere woorden: Strategisch HRM gaat over de 'fit' en 'afstemming' tussen HR-praktijken, ('groepen') medewerkers en werkpraktijken (o.a. hoe het werk georganiseerd is) onderling, en de 'fit' en 'afstemming' tussen HRM en de (markt)context. Strategisch HRM richt zich dien ten gevolge op het ontwikkelen en verbinden van de voor de organisatie belangrijke en kritieke doelstellingen met de (menselijke) bronnen en middelen, om diezelfde doelstellingen, het doel van levensvatbaarheid, en eventueel uiteindelijk een duurzaam concurrentievoordeel, te bereiken (Boxall en Purcell, 2008; Paauwe, 2004).

### **Levensfasebewust Personeelsbeleid en het concept 'Leeftijd'**

Eerder in deze scriptie (onder het kopje 'levensfasebewust personeelsbeleid') heb ik al aangegeven dat het succes van levensfasebewust personeelsbeleid staat of valt bij het slagen van een werkgever in het creëren van een leeftijdsvrije praktijk als het gaat om zijn of haar personeelsbeleid. Dit

---

<sup>7</sup> Met het oog op de context van mijn onderzoek, de zorgsector, is het streven naar 'duurzaam concurrentievoordeel' wellicht een niet zo adequate bewoording van de doelstelling die zorginstellingen (t.o.v. elkaar) hebben. Zorginstellingen zijn meer gericht op het hebben van onderscheidend vermogen, dan het behalen van een duurzaam concurrentievoordeel. Verwezenlijking van de doelstelling van een zorginstelling om zich te onderscheiden, kan bijvoorbeeld resulteren in relatieve prestatieverschillen en/of het zijn van een 'betere' werkgever in vergelijking met andere zorginstellingen.

personeelsbeleid moet erop gericht zijn de individuele kwaliteiten van werknemers zo optimaal mogelijk te benutten. ‘Ouderenbeleid’, enkel en alleen gebaseerd op het hebben en/of bereiken van een bepaalde leeftijd, doet niet altijd recht aan die individuele kwaliteiten. Immers, iemands individuele kwaliteiten worden niet bepaald door zijn of haar (kalender)leeftijd. Met het begrip levensfasebewust personeelbeleid in het achterhoofd is het daarom interessant te kijken naar de vijf verschillende conceptualisaties van ‘leeftijd’ gemaakt door Dorien Kooij et al. (2008), gebaseerd op het werk van Sterns en Doverspike (1989). Het hanteren van vijf verschillende conceptualisaties van leeftijd onderschrijft ook het idee waarop de term levensfasebewust personeelsbeleid gestoeld is, namelijk: in het kader van personeelsbeleid is het begrip leeftijd meer dan enkel de chronologische kalenderleeftijd.

Kooij et al. (2008) onderscheiden en conceptualiseren het begrip leeftijd als: 1. Chronologische leeftijd; 2. Functionele (biologische) leeftijd; 3. Psychologische leeftijd; 4. Organisatie leeftijd; en 5. Levensloopleeftijd.

Het concept ‘Chronologische leeftijd’ verwijst naar kalenderleeftijd. De chronologische leeftijd determineert het in aanmerking komen voor pensioen en eventuele financiële attractieve exit afspraken. Wanneer hierbij niet gekeken worden naar een eventuele goede gezondheid en de wil van een werknemer, kan bij de werknemer, die bijvoorbeeld de pensioengerechtigde leeftijd nadert, het gevoel ontstaan dat hij of zij overbodig is. ‘Functionele (biologische) leeftijd’ is een concept van het begrip leeftijd dat kijkt naar de fysieke en psychologische capaciteiten van een werknemer. De functionele leeftijd van een persoon wordt daarmee afhankelijk van de (mentale en fysieke) gezondheid van een werknemer. Gezondheid blijkt een goede voorspeller van uitval en kan ook het uit dienst treden van een werknemer voorspellen (Anderson & Burkhauser, 1985; Hayward et al. 1989; Higgs et al., 2003, zoals weergegeven door Kooij, 2010).

Het concept ‘Psychologische leeftijd’ handelt zowel over het zelf gepercipieerde beeld, dat een individu over zichzelf heeft, als het sociaal gepercipieerde beeld, dat ‘men’ over een werknemer of over een groep werknemers heeft. Het hanteren van enkel een psychologische leeftijdsconcept, kan resulteren in leeftijdsnormen en stereotyperingen van oudere werknemers, welke managementbeslissingen kunnen beïnvloeden.

‘Organisatie leeftijd’ gaat over het aantal dienstjaren en werkhistorie. Met het toenemen van het aantal dienstjaren kunnen financiële beloningen toenemen, wanneer er een stijf profiel van verdiensten wordt gehanteerd. Dit kan, met het oog op langer doorwerken, gezien worden als financiële incentive (prikkel)<sup>8</sup>. In het concept van ‘organisatie leeftijd’ komt ook het begrip obsolescentie (van vaardigheden) aan de orde. Oudere werknemers hebben vaak een langere werkhistorie. In die lange carrière kunnen kennis en vaardigheden achteruitgaan en/of in waarde verminderen. Dalton en Thompson (1971) en Shearer en Steger (1975) hebben gevonden dat waardevermindering van vaardigheden (skill obsolescentie) kan toenemen, met het toenemen van de leeftijd<sup>9</sup> (zoals weergegeven door Kooij, 2010).

Tot slot, het laatste concept van leeftijd: ‘Levensloopleeftijd’. Levensloopleeftijd wordt weerspiegeld door de levensfase of de gezinssituatie waar een werknemer zich in bevindt. Als er gekeken wordt naar de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken hangt, in het concept levensloopleeftijd, de beslissing om langer door te werken af van de partner en de waarde die gehecht wordt aan vrije tijd.

Hoewel deze laatste conceptualisatie in bewoording veel weg heeft van de term ‘levensfasebewust personeelsbeleid’, is de inhoud van het concept ‘levensloopleeftijd’ niet (geheel) hetzelfde. Zoals

<sup>8</sup> Later in de literatuurreview zal blijken dat uit onderzoek niet geheel duidelijk wordt of financiële prikkels oudere werknemers kunnen motiveren om langer door te werken.

<sup>9</sup> Obsolescentie komt ook later in de literatuurreview aan de orde bij de bespreking van training en opleiding in relatie tot de motivatie om langer door te werken.

gezegd betreft levensfasebewust personeelsbeleid, in mijn optiek, beleid waarin sprake is van een leeftijdsvrije praktijk en de nadruk ligt op de individuele kwaliteiten van werknemers. Hoewel de levensfase en gezinssituatie, aan de hand van wensen van de partner en de eventuele waardevermeerdering van vrije tijd, de motivatie om langer door te werken best kan beïnvloeden, duidt het enkel beleid voeren aan de hand van de levensfase of gezinssituatie waarin iemand verkeerd, naar mijn mening, niet op een leeftijdsvrije praktijk.

### **Inzetbaarheid oudere werknemers**

Voordat ik inga op de beweegredenen en motivatie van oudere werknemers om langer door te werken, wil ik verduidelijken waar het voor werkgevers nu precies om draait. Werkgevers willen de ‘employability’ van werknemers op een oudere leeftijd behouden, of zelfs verbeteren. Maar wat is nu employability? Op die vraag is niet direct een eenduidig antwoord te geven, omdat het begrip door verschillende onderzoekers op verschillende manieren geduid wordt.

#### Employability

Delsen (1998) stelt bijvoorbeeld dat employability verwijst naar de duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt, oftewel iemands vermogen om werk te behouden of te verkrijgen. Terwijl Nauta et al. (2005) employability definiëren als de mate waarin werknemers hun huidige én andere functies goed kunnen vervullen. Hoewel de definities sterk van elkaar verschillen (waar de definitie van Nauta et al. een normatief aspect bevat als het gaat om het ‘goed kunnen vervullen van functies’ – hetgeen ook zeer interessant is voor werkgevers -, hanteert Delsen een definitie die enkel uitgaat van het perspectief van de werknemer en in principe niets zegt over de manier waarop een werknemer invulling geeft aan zijn of haar functies) hebben ze ook iets gemeenschappelijks in zich: beide definities zien zowel de interne -, als de externe inzetbaarheid als onderdeel van het begrip employability. Het ‘employabiliteits-denken’ is dan ook ontstaan uit de gedachte dat levenslange baan zekerheid bij dezelfde werkgever aan belang heeft verloren (Arthur en Rousseau, 2001; Gasperz en Ott, 1996; Ramsey, 1998; Waterman et al., 1994, zoals weergegeven door Forrier en Sels, 2005). Het begrip baan zekerheid is volgens van Dalen et al. (2007) vervangen door het begrip werk zekerheid. Het is niet meer zo dat een werkgever 40 jaar ‘zorgt’ voor zijn werknemers, hetgeen betrekking heeft op het begrip baan zekerheid. Investeren van organisaties in inzetbaarheid en mobiliteit van werknemers vergroot de werk zekerheid van (oudere) werknemers, wat ook weer ten goede zou kunnen komen aan de sociale legitimiteit (waarover ik sprak in de vorige paragraaf) van een organisatie. Gründemann en Wevers (2009) zien hierin een rol weggelegd voor het verplicht stellen / aanbieden van brancheoverschrijdende opleidingen.

Onderliggend onderzoek heeft echter niet tot doel te onderzoeken hoe de employability (dus zowel de interne -, als externe inzetbaarheid) van oudere werknemers verbeterd kan worden<sup>10</sup>. Het onderzoek heeft echter wel als doelstelling eventueel hulp te bieden bij het verhogen van de interne inzetbaarheid van de oudere werknemers van Zorggroep Meander, door inzicht te bieden in de beweegredenen van oudere werknemers om langer door te werken.

Daarbij hanteer ik niet één van beide bovenstaande definities van employability, maar kies ik voor de definitie die TNO Kwaliteit van Leven (2010) bezigt: “inzetbaarheid is de mate waarin iemand zijn huidige of mogelijk toekomstige werk goed kan of wil vervullen” (TNO, 2010). Ik kies voor deze definitie, omdat het ‘goed kunnen en willen vervullen van werk’ het dichtst in de buurt komt van het

---

<sup>10</sup> Ik ben me ervan bewust dat verhoging van de interne en externe inzetbaarheid niet per se twee gescheiden aspecten zijn van het begrip employability. Een verbeterde interne inzetbaarheid hoeft weliswaar niet automatisch te betekenen dat er een verhoging van de inzetbaarheid plaatsvindt voor de gehele arbeidsmarkt, maar het zou wel kunnen dat de verhoogde interne inzetbaarheid een mediërende rol speelt op de externe inzetbaarheid.

eerder genoemde – o.a. door Boxall en Purcell (2008) aangehangen - AMO-framework. Immers: de afhankelijke variabele ‘performance’ is in dit opzicht te vergelijken met ‘inzetbaarheid’, ‘abilities’ en ‘opportunities’ zijn de bepalende factoren in het ‘goed’ kunnen vervullen van het werk, en ‘motivation’ komt in de definitie van TNO (2010) overeen met het willen vervullen van het (huidige of mogelijk toekomstige) werk.

Daarom is het noodzakelijk in het vervolg van deze paragraaf in te gaan op onderzoek dat gedaan is naar de inzetbaarheid en het beter benutten van oudere werknemers.

#### Hoe oudere werknemers inzetbaar houden?

Het inzetbaar houden van oudere werknemers middels (levensfasebewust) personeelsbeleid is een complex vraagstuk. Om bij het begin te beginnen is naar mijn mening het inzetbaarheidsprobleem ontstaan bij het creëren van allerlei mogelijkheden en regels voor het vervroegd uittreden van werknemers vanaf 57 jaar, hetgeen onderschreven wordt door Taylor en Walker (1998)<sup>11</sup>. Zij pleiten dan ook voor een cultuuromslag<sup>12</sup> bij werkgevers en werknemers, die ervoor zorgt dat de cultuur van vervroegd uittreden verdwijnt. Hoewel Taylor en Walker (1998) in hun pleidooi, wellicht ongewild, gesteund worden door maatregelen die (nu versneld) getroffen worden door de huidige economische malaise (voorstel voor verhoging van de AOW-leeftijd naar 67 jaar), zal het toch moeilijk zijn om die cultuuromslag te bereiken. Dit is het geval, omdat de mensen die nu tot hun 67e zullen moeten doorwerken, van dichtbij meemaken, en hebben meegemaakt, dat oudere werknemers, middels gunstige afvloeiingsregelingen, vervroegd kunnen en konden uittreden (Gründemann en Wevers, 2009; Taylor en Walker, 1998).

Daarbij zal er in arbeidsorganisaties afgerekend moeten worden met het verkeerde beeld dat bestaat van oudere werknemers. Oudere werknemers worden gezien als relatief duur, niet flexibel en niet snel genoeg lerend (Gründemann en Wevers, 2009; Taylor en Walker, 1998). Hierdoor kan het zijn dat er op de werkvloer sociale uitsluiting plaatsvindt van oudere werknemers op basis van negatieve stereotype beelden (Taylor en Walker, 1998; Visser et al., 2003). Dit impliceert dat er niet gekeken wordt naar de individuele kwaliteiten van werknemers, en dat zou wel het geval moeten zijn (Brooke en Taylor, 2005; Taylor en Walker, 1998). Uiteindelijk kan het negatieve imago van oudere werknemers alleen maar verdwijnen, wanneer er een ‘leeftijd vrije’ praktijk bestaat, waarin werknemers enkel beoordeeld worden op hun individuele capaciteiten (Brooke en Taylor, 2005). Gründemann en Wevers (2009) stellen daarnaast dat sommige stereotypen ook domweg niet kloppen. Ouderen leren naar hun mening nog prima, maar anders dan jongeren. “Onderwijs zou daar rekening mee moeten houden” (Gründemann en Wevers, 2009, p. 1).

Uit het voorgaande kan geconcludeerd worden dat er voorwaarden bestaan op het gebied van organisatiecultuur (afrekenen met de cultuur van vervroegd uittreden) en het algemene uitgangspunt van personeelsbeleid (introduceren van een leeftijd vrije praktijk en focussen op individuele kwaliteiten) die direct, dan wel indirect hun invloed hebben op de inzetbaarheid van oudere werknemers. Vooruitlopend betekent dit dat het inzetten van (leeftijdsgerelateerde) personeelsinstrumenten, door Kooij (2010) gecategoriseerd in ontwikkel-, behoud-, benut- en ontzie-instrumenten, deel moeten uitmaken van Strategisch HR beleid waarin langer doorwerken

<sup>11</sup> Regels en mogelijkheden voor vervroegd uittreden zijn in de jaren '80 gecreëerd, omdat er sprake was van hoge werkloosheid onder jongeren.

<sup>12</sup> Niet alleen Taylor en Walker (1998) pleiten voor een cultuuromslag. De Zwart (2007, p. 131) stelt: “Voor veel bedrijfsorganisaties maar ook voor individuele werknemers is een cultuuromslag in het denken noodzakelijk”. Daarbij dienen beleidsmaatregelen, zoals regiegroep ‘GrijsWerk’ (ingesteld door het ministerie van SZW in 2004) en het kabinetsstandpunt ‘Stimuleren langer werken van ouderen’ (gepubliceerd eveneens in 2004), de traditie van vroegtijdig uittreden en de vooroordelen over de inzetbaarheid van oudere werknemers tegen te gaan.

aangemoedigd wordt in plaats van gedemotiveerd, en waarbij in het beleid vooral rekening gehouden wordt met de individuele capaciteiten van werknemers. Met andere woorden: (levensfasebewust) personeelsbeleid zal bij moeten dragen aan een open cultuur waarin geen meerderheid of minderheid groepen bestaan en iedereen op basis van zijn of haar individuele kwaliteiten kan samenwerken (Bogaert en Vloeberghs, 2005; Brooke en Taylor, 2005; Taylor en Walker, 1998; Verhoeff, 2007).

Verhoeff (2007), stelt in zijn 'Handboek Levensfasebeleid; visie, instrumenten en praktijk' dat de kernbegrippen bij het (langer) inzetbaar houden van oudere werknemers zijn: motivatie, betrokkenheid, competenties en gezondheid. Net zoals bij het AMO-model, waarin 'abilities', 'motivation', en 'opportunities' niet te beschouwen zijn als op zichzelf staande factoren in het bepalen van de prestatie van individuele werknemers, kunnen ook de kernbegrippen van Verhoeff (2007), voor het (langer) inzetbaar houden van oudere werknemers, niet los van elkaar worden gezien. En vooral het begrip 'motivatie' is hierin geen, zogenaamde, onafhankelijke variabele. Niet voor niets heeft de dissertatie van Kooij (2010) de titel: *Motivating Older Workers*; waarin motivatie dus juist gezien wordt als 'afhankelijke variabele' (uitkomstvariabele). Anders gezegd: het inzetbaarheids vraagstuk met betrekking tot oudere werknemers, gaat vooral over de vragen hoe oudere werknemers te motiveren zijn om langer door te werken, en wat het effect is van personeelsinstrumenten op die motivatie om (eventueel) langer door te werken. Uiteraard, mits de 'abilities' om het werk uit te voeren, zoals bijvoorbeeld een goede (ervaren) gezondheid, de 'motivatie' om langer door te werken niet in de weg staat.

Eerder heb ik, onder het kopje 'Wetenschappelijke relevantie' al aangegeven dat het effect van het volgen van een opleiding of cursus niet veranderd naarmate de leeftijd van werknemers vordert. Dat wil zeggen dat het investeren in training en opleiding van oudere werknemers een positief effect kan hebben op de beslissing om langer door te werken (Groot, Dorhout en Maassen van den Brink, 2002; Jettinghof en Smulders, 2008, Kooij, 2010). Een verklaring voor behoud van de effectiviteit van training en ontwikkeling op latere leeftijd, zou gevonden kunnen worden in de ervaringsconcentratie-theorie van Thijssen (1992; 1996). De ervaringsconcentratie-theorie is gebaseerd op een tweeledige premisse: 1. Met het stijgen van de leeftijd is doorgaans sprake van een toenemende hoeveelheid aan ervaringen; 2. Met het stijgen van de leeftijd is doorgaans sprake van een afnemende diversiteit aan ervaringen (Leisink en Thijssen, 2006). Tijdens het vorderen van de leeftijd en loopbaan vindt er vaak een proces van inkapseling plaats; een proces van specialiseren en van concentreren op een beperkt deelgebied (Hoyer, 1990; Hoyer en Roodin, 2003, zoals weergegeven door Leisink en Thijssen, 2006). Het ontstane ervaringspatroon, zo stellen Leisink en Thijssen (2006), is verantwoordelijk voor een toenemend gevaar voor obsolescentie (veroudering en waardevermindering van individuele beroepsmatige kwaliteiten, zoals kennis, vaardigheden, vermogens, attitudes, inzichten etc.) en vastlooptarief's. Vooral de versmalling van de domeingrenzen van expertise en verstarring van het vermogen om die domeingrenzen weer op te rekken, zorgt ervoor dat obsolescentie op de loer ligt. Het ligt dan ook voor de hand te stellen dat juist personeelsinstrumenten als training en opleiding, taakverruiming en job rotatie de afnemende diversiteit aan ervaringen kunnen tegengaan en daarmee ook de kans op obsolescentie verkleinen<sup>13</sup>.

Een andere notie waar HR-beleid rekening mee zal moeten houden is dat met de toename van leeftijd, groei en extrinsieke motieven van werknemers juist afnemen (Kooij, 2010). Hetgeen juist

---

<sup>13</sup> Ervaringsconcentratie hoeft echter helemaal geen negatief verschijnsel te zijn. Immers, binnen een besloten context van een opgebouwd expertisedomein verlopen denkprocessen snel, efficiënt en wendbaar (Hoyer, 1990; Hoyer en Roodin, 2003, zoals weergegeven door Leisink en Thijssen, 2006).

toeneemt, concludeert Kooij (2010) zijn sociale motieven, zoals het helpen van anderen en het bijdragen aan de maatschappij.

#### Ouder worden in relatie tot personeelsinstrumenten en werkuitkomsten

Kooij (2010) categoriseert, zoals eerder aangegeven, in haar proefschrift 'high commitment' personeelsinstrumenten (gericht op het vergroten van de betrokkenheid van werknemers) en leeftijdsgelateerde personeelsinstrumenten, in ontwikkel- (bijv. training en promotie), behoud- (bijv. baanveiligheid en flexibele werktijden), benut- (bijv. horizontale baanverandering en taakverrijking) en ontzie-instrumenten (bijv. demotie en taakverlichting). Vervolgens heeft ze onderzocht hoe ouder worden de relatie beïnvloedt tussen de, zojuist gecategoriseerde, personeelsinstrumenten en werkuitkomsten, zoals baantevredenheid, organisatiebetrokkenheid en motivatie om door te werken.

Uit haar bevindingen kan geconcludeerd worden dat de relatie tussen ontwikkelinstrumenten en werkuitkomsten nauwelijks verandert als werknemers ouder worden. Zoals eerder al aangegeven behouden praktijken als training en opleiding hun kracht, maar niet meer met het oog op het ontwikkelinstrument 'promotie' (Kooij, 2010). Dit wordt onderschreven door eerder onderzoek. Jettinghof en Smulders (2008) hebben gevonden dat één van de belangrijkste voorspellers voor het willen/kunnen doorwerken in het huidige werk, de ontwikkelingsmogelijkheden in het werk zijn. Daarnaast stellen Groot, Dorhout en Maassen van den Brink (2002) dat bedrijfsopleidingen een positieve invloed hebben op de inzetbaarheid van oudere werknemers.

De relatie tussen behoudinstrumenten en werkuitkomsten wordt, volgens Kooij (2010), over het algemeen sterker. Behoudinstrumenten als beloning, het delen van informatie, het werken in teams en flexibele werktijden vergroten de tevredenheid en betrokkenheid van oudere werknemers (Kooij, 2010). Ook deze bevindingen kunnen (gedeeltelijk) ondersteund worden met eerder onderzoek. Henkens et al. (2009) zien dat financiële prikkels en keuzevrijheid in werktijden de kans op langer doorwerken vergroten. Jettinghof en Smulders (2008) doen nog een toevoeging en zien een belangrijke rol weggelegd voor de autonomie van een oudere werknemer, in de beslissing om langer doorwerken.

Als het gaat om de relatie tussen ontzie-instrumenten en werkuitkomsten, vindt Kooij (2010) dat deze relatie voornamelijk sterker wordt bij hoger opgeleide mannelijke werknemers. Kooij (2010) beargumenteert dat verliezen op latere leeftijd en een korter wordend toekomstperspectief ertoe leiden dat doelen en motieven verschuiven naar het reguleren van verlies. Daarom, zo zegt Kooij (2010), wordt het nut van ontzie-instrumenten groter. Immers, die instrumenten helpen oudere werknemers beter te functioneren op een lager niveau.

Het belang van ontzie-instrumenten wordt echter niet geheel erkend door Henkens et al. (2009). Henkens et al. (2009) concluderen uit hun onderzoek dat het waarderen op de werkvloer belangrijker is dan ontlasten: "Uitdagend werk in een werkomgeving die langer doorwerken toejuicht vormt een belangrijkere impuls voor langer werken dan het verminderen van de belasting" (Henkens et al., 2009, p. 92).

Ook Egberts en Hillers (2007) pleiten ervoor ontziebeleid kritisch tegen het licht te houden. Het gaat om een kritische analyse van ontzieafspraken die oudere werknemers duurder maken en minder flexibel inzetbaar, zonder dat is gekeken naar de noodzaak en effecten van de maatregelen. Het gaat daarbij om dilemma's als het korter werken voor (nagenoeg) hetzelfde loon, gelijk loon voor gelijk werk, hoe om te gaan met verworven rechten en de ongelijke mogelijkheden voor (lager c.q. hoger geschoolde) werknemers om langer te kunnen blijven werken (Egberts en Hillers, 2007).

Tot slot concludeert Kooij (2010) dat hoe meer benutinstrumenten aanwezig zijn binnen de organisatie volgens werknemers, hoe groter de motivatie is om door te werken van oudere

werknemers. Vooral taakverruimende maatregelen die gerelateerd zijn aan het helpen van mensen en waarbij oudere werknemers gebruik kunnen maken van hun vaardigheden, kunnen oudere werknemers motiveren om langer door te werken. Kooij (2010) stelt dan ook dat organisaties hun oudere werknemers kunnen motiveren door interessante functies aan te bieden waarin zij zinvol werk doen en gebruik kunnen maken van hun vaardigheden. Op die manier zouden organisaties hun oudere werknemers 'optimaal' kunnen benutten, zo besluit Kooij (2010).

Blokland en Janssen (2006) pleiten in het licht van de Kooij's conclusie voor een activerend personeelsbeleid. Met de fysieke aftakeling en de gevolgen daarvan voor de werkplek valt het volgens hun wel mee, de cognitieve achteruitgang is gering en de psychische gezondheid neemt zelfs met de jaren toe (Blokland en Janssen, 2006). Het activeren en benutten van de capaciteiten van werknemers, moet volgens hun, daarom in elke loopbaanstadia, ook tot na het 60e levensjaar, mogelijk zijn.

### Conclusie

Concluderend kan, met inachtneming van bovenstaande paragraaf, gesteld worden dat er op veel punten consensus bestaat over het nut van middelen en personeelsinstrumenten die oudere werknemers ertoe kunnen bewegen langer door te werken. Daarnaast lijkt het erop dat het principe van het AMO-model overeind blijft, ook naarmate werknemers ouder worden. Immers, er bestaat consensus over: het nut van ontwikkelingsmogelijkheden (praktijk gemoeid met het verhogen van het vermogen van een individuele werknemer), het effect van het bieden van een duidelijk toekomstperspectief, baanzekerheid/werkzekerheid, en een eerlijke beloning (praktijken gemoeid met het verhogen van de motivatie van een individuele werknemer), en de positieve invloed van horizontale baanverandering, taakverruiming, en autonomie (praktijken gemoeid met het verhogen van de mogelijkheden van een individuele werknemer).

Hierbij moet wel de kanttekening geplaatst worden dat het AMO-model het aspect 'motivatie' ziet als een mediërende variabele en het proefschrift van Kooij (2010), hetgeen een belangrijke informatiebron is gebleken in deze literatuurreview, motivatie meer beschouwt als uitkomstvariabele (de motivatie om langer door te werken). Praktisch heeft dit tot de implicatie geleid dat ook mijn onderzoeksvraag zich heeft toegespitst op de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken. Ik zie namelijk veel overeenkomsten tussen de praktijken die in het AMO-model de 'prestatie' van een individuele werknemer beïnvloeden, en de praktijken die in het proefschrift van Kooij de uitkomstvariabele 'de motivatie om langer door te werken' tot stand brengen (zie voor deze overeenkomsten de korte opsomming die ik in de vorige alinea gegeven heb betreft de consensus over de middelen en personeelinstrumenten die ervoor kunnen zorgen dat oudere werknemers langer doorwerken). Sterker nog: ik zou in dit verhaal een derde uitkomstvariabele willen betrekken en dat is het eerder al besproken begrip 'inzetbaarheid'. Niet voor niets koos ik voor een definitie die in de kern gaat over het willen en kunnen uitvoeren van het huidige of toekomstige werk. In die passage heb ik ook aangegeven dat ik betreft het willen en kunnen uitvoeren van het huidige of toekomstige werk veel parallellen zie met de totstandkoming van 'prestatie' in het AMO-model.

Anders gezegd: de theoretische aanname die schuilgaat achter het voorgaande is dat dezelfde praktijken en variabelen belangrijk zijn voor de prestatie van een werknemer (zoals voorgesteld in het AMO-model), als voor beïnvloeding van de motivatie om langer door te werken.

Er bestaan echter nog wel enkele hiaten: niet over alle factoren die de beslissing beïnvloeden om langer door te werken bestaat consensus. In het proefschrift van Kooij (2010) lijkt het erop dat taakverlichting en ontlasten belangrijker is dan Henkens et al. (2009) concluderen. Daarnaast zijn sommige bevindingen paradoxaal te noemen. Waar bijvoorbeeld gesteld wordt dat extrinsieke en groei motieven afnemen met leeftijd en intrinsieke motieven, zoals het helpen van anderen en

dienstbaar zijn aan de maatschappij, toenemen, vind ik het vreemd dat toch gevonden wordt dat extrinsieke motieven, zoals financiële prikkels, belangrijk zijn in de beslissing om langer door te werken.

Ook lijkt er geen enkele gradatie te zijn in welke factoren nu de belangrijkste rol spelen in de motivatie om langer door te werken. Of nu de financiën, het werk zelf, de sociale interacties of de waardering het belangrijkste is in de beslissing om langer door te werken wordt niet duidelijk.

Daarbij komt nog het belang van de context. Boxall, Purcell en Wright (2007) staan zeer sceptisch tegenover universele toepasbaarheid van HR praktijken (hetgeen echter niet het zoeken naar algemene principes uitsluit). Zij pleiten dan ook voor context gebaseerd onderzoek met behulp van triangulatie (verschillende soorten data en data verzamelmethode). Onderliggend onderzoek biedt juist dat contextuele onderzoek waar Boxall, Purcell en Wright (2007) voor pleiten; een context waarin, zeker met het oog op de toekomst, het 'optimaal benutten' van iedere werknemer, dus ook de oudere werknemers, van evident belang is<sup>14</sup>.

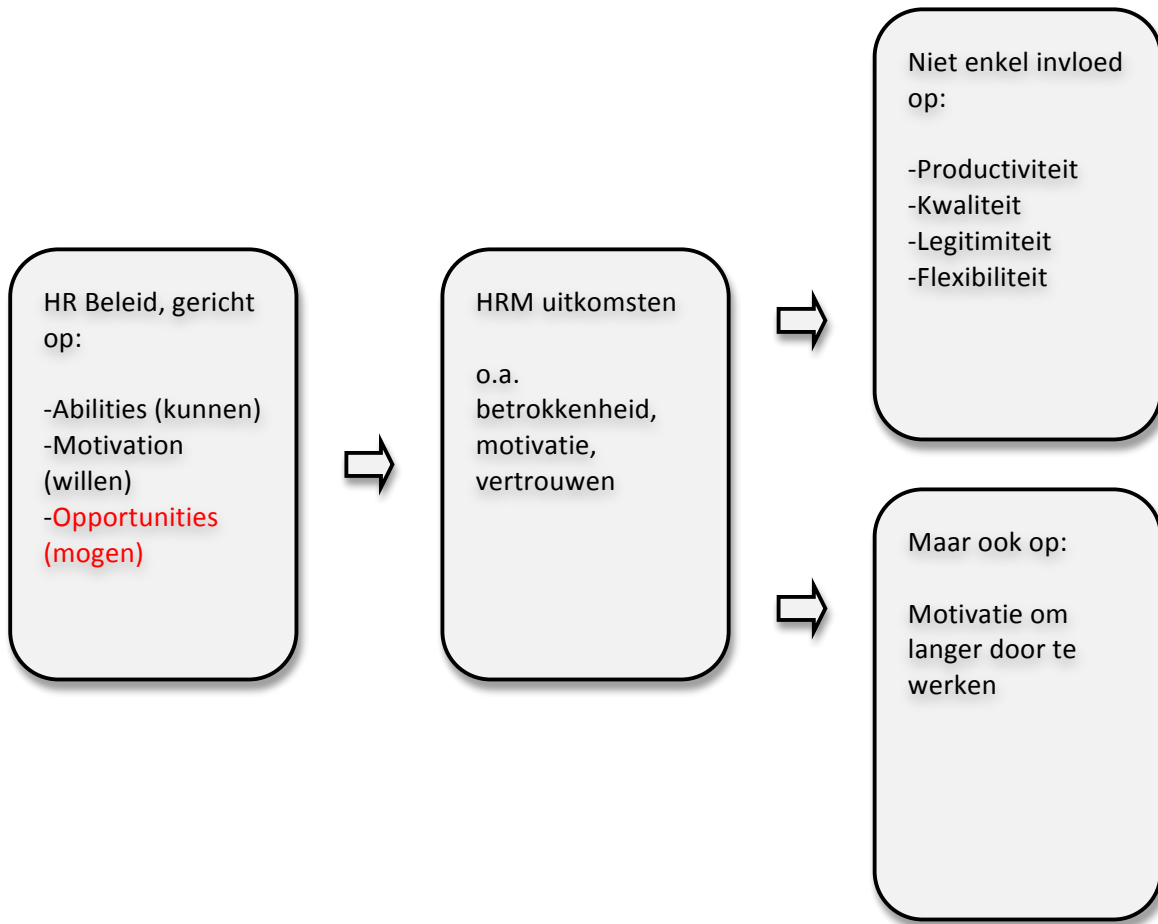
### Visuele weergave

Om de literatuurreview, en het conceptueel model waarop mijn literatuurreview gebaseerd is, te visualiseren geef ik hieronder in figuur 1 een illustratie weer. Hierin wordt duidelijk dat voor het motiveren van oudere werknemers om langer door te werken nog steeds alle aspecten van het AMO-model van belang zijn, en dit niet enkel bereikt kan worden door ze te ontzien, taakverlichting en/of een extra vrije dag te bieden onder het motto: 'jullie mogen (zie rode arcering in figuur) lichter werk doen en hebben een extra vrije dag, nu eenmaal omdat jullie er de leeftijd voor hebben'. Dat heeft eerder een uitsluitend effect dan het zal motiveren om langer door te werken.

---

<sup>14</sup> Lees voor een cijfermatige onderbouwing de paragraaf 'cijfers zorgsector' op p. 3.





*Figuur 1. AMO-model houdt zelfde werking naarmate werknemers ouder worden*

Tot slot

Het AMO-model dient in deze scriptie als conceptueel model. Dat wil zeggen: met het oog op de onderzoeksvraag (wat oudere werknemers motiveert om langer door te werken en welke personeelsinstrumenten hieraan een bijdrage kunnen leveren) vormen de afzonderlijke practices die vallen onder de drie pijlers van het AMO-model (abilities, motivation en opportunties) de basis van de topics die besproken worden in de interviews (zie voor de uitwerking hiervan bijlage 2 Topiclijst).

## Methodologische verantwoording

---

Het betreft een praktijkgericht, interpretatief onderzoek. Interpretatieve onderzoekers hebben een voorkeur voor kwalitatieve onderzoeksmethoden ('t Hart et al., 2005). Zo ook ik. Met behulp van open interviews wil ik proberen de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken te achterhalen en vanuit de visie van de betrokkenen (de oudere werknemers) te interpreteren. De betekenissen en invullingen die de oudere werknemers geven aan hun drijfveren en motieven komen mijn inziens beter aan de oppervlakte met behulp van een kwalitatieve vorm van onderzoek, dan met een empirisch-analytische onderzoeksvorm.

In deze overweging speelt ook weer een grote rol dat de 'groep oudere werknemers' niet als homogene groep gezien kan worden. Empirisch-analytisch onderzoek streeft er namelijk naar 'nomothetisch te zijn', dat wil zeggen: wettenstellend. Op basis van de literatuur zou het dan ook kunnen zijn dat er een zeer gedifferentieerd beeld ontstaat in de drijfveren en motieven van oudere werknemers om langer door te werken<sup>15</sup>. Dit wil echter niet zeggen dat de resultaten van kwalitatief onderzoek niet geschikt zijn voor het zoeken naar algemeenheden en een (een vorm van) generalisatie. In kwalitatief onderzoek duidt men dit type generalisatie als theoretische of inhoudelijke generalisatie ('t Hart et al., 2005). Dat betekent inhoudelijk voor mijn onderzoek dat de resultaten belangrijke inzichten kunnen opleveren voor andere, vergelijkbare zorggroepen/-instellingen in de zorgsector en specifiek de VVT sector. Hoewel de uitkomsten en resultaten gebaseerd zijn op de, door mij onderzochte, oorspronkelijke veldsituatie, zal ik in de hoofdstukken 'conclusies' en 'discussie' pogen de resultaten door integratie en abstractie uit de unieke context te lichten, om de resultaten en uitkomsten toepasbaar te maken in andere en soortgelijke situaties.

Daarbij geeft een empirisch-analytische vorm van onderzoek (bijvoorbeeld middels enquêtes) mij geen of enkel beperkt inzicht in de betekenis en achterliggende gedachten die oudere werknemers aan hun drijfveren en motieven verlenen om langer door te werken. Exploratie van een context specifiek terrein als dit, is derhalve gebaat bij een kwalitatieve vorm van onderzoek.

### Open interview

"Een open interview lijkt in sterkere mate dan een gestructureerd interview op een gewoon gesprek met iemand. Als interviewer exploreer je vragenderwijs gespreksonderwerpen om te ontdekken hoe de geïnterviewde tegen bepaalde dingen (...) aankijkt" (Baarda et al., 1996). Het is mijn overtuiging dat in een dergelijke setting de geïnterviewde het best tot zijn of haar recht komt en ruim de gelegenheid krijgt om mij op de hoogte te brengen van zijn of haar drijfveren met het oog op de motivatie om langer door te werken. Daarnaast biedt een open interview mij de gelegenheid om door te vragen op de antwoorden die de geïnterviewde geeft. Hetgeen zeer van belang is bij het achterhalen van betekenisverlening aan bijvoorbeeld personeelsinstrumenten die de motivatie om langer door te werken kunnen beïnvloeden.

---

<sup>15</sup> Hoewel een bevestiging van een gedifferentieerde populatie oudere werknemers -als het gaat om behoeftes en drijfveren die relevant zijn voor de ontdekking betreffend personeelsbeleid niet te typeren als 'ouderenbeleid' (immers 'ouderenbeleid' impliceert al een vergaande overeenkomst: het bereiken van een bepaalde leeftijd bepaalt het beleid dat in werking treedt), maar er juist op wijzen het beter is te kiezen voor een term die een leeftijdsvrije praktijk vertegenwoordigt-, ook wettenstellend is (ergo: een theoretische aanname dat het hier gaat om een gedifferentieerde groep werknemers, is geen reden niet te kiezen voor een empirisch analytische onderzoeksvorm), brengt me dat geen inzicht in de algemeenheden, gebaseerd op betekenisgeving en drijfveren, waar (strategisch) personeelsbeleid wel degelijk gebruik van zou kunnen maken of erkenning aan zou moeten geven. Kwalitatief onderzoek geeft me dat inzicht wel.

Methodologisch valt mijn manier van interviewen, gezien de mate van structurering vooraf (interviewen m.b.v. een topiclijst), onder: 'open interview'. Hoewel de inhoud van de vragen min of meer vastligt, ligt de manier waarop de vragen gesteld wordt minder vast, kan de volgorde van de vragen variëren naar gelang het verloop van het gesprek, en bepaal ik vooraf niet de mogelijke antwoorden die de geïnterviewde kan geven. Gezien het feit dat ik ter afname van de interviews wel gebruik van een topiclijst spreken we mijn geval niet van een ongestructureerd of vrij interview, maar eerder van een semi- of halfgestructureerd interview ('t Hart et al., 2005). Hoe dan ook valt dat nog steeds onder de definitie van 'open interview' zoals 't Hart et al. (2005) bezigen.

### Topiclijst

Hieraan voorafgaand heb ik al aangegeven dat ik gebruik heb gemaakt van een topiclijst bij het afnemen van de interviews. De topiclijst bestaat grofweg uit twee delen.

Het eerste deel van de topiclijst is zeer open van karakter. In dit deel van het interview stel ik mezelf als interviewer voor aan degene die ik ga interviewen, introduceer ik het onderwerp van interview, stel ik de geïnterviewde gerust als het aankomt op anonimiteit en laat ik de geïnterviewde in beginsel iets vertellen over haar<sup>16</sup> werkhistorie en huidige functie bij Zorggroep Meander. Afhankelijk van wat er verteld wordt vraag ik door of probeer ik het interview te sturen in de richting van het onderwerp van onderzoek. Zaak is dat in het eerste gedeelte van het interview in ieder geval dieper is ingegaan op de huidige functie, dieper is ingegaan op het werken in de zorgsector (ook of specifiek voor deze sector is gekozen), doorgevraagd is naar wat de rol van Zorggroep Meander is als werkgever in dit geheel, en toegewerkt is naar de hoofdvraag: "Wat zou u kunnen triggeren om (eventueel) langer door te werken?".

De tweede helft van het interview staat in het teken van controlevragen gebaseerd op het AMO-model, zoals weergegeven in de literatuurreview. Dit deel van het interview wordt ingeleid door een tekst in de volgende trend:

*"Als het gaat om uw (eventuele) motivatie om langer door te werken, wil ik wat mogelijke personeelsinstrumenten aflopen die Zorggroep Meander zou kunnen inzetten om uw beslissing om langer door te werken beïnvloeden. Zou u kunnen aangeven hoe u deze personeelsinstrumenten op dit moment ervaart bij Zorggroep Meander en wat het inzetten van deze personeelsinstrumenten zou kunnen betekenen voor uw motivatie om langer door te werken?"*

Ik bespreek hier personeelsinstrumenten op basis van de in het AMO-model centraal staande Ability practices, Motivation practices en Opportunity practices.

Gebleken is dat in meer of mindere mate sommige van die personeelsinstrumenten al aanbod zijn gekomen in het eerste deel van het interview. Mits zonneklaar was hoe de geïnterviewde dacht over een bepaald personeelsinstrument en dat betreffende personeelsinstrument derhalve genoeg was besproken, heb ik dit weggelaten in het tweede deel van het interview. Was een personeelsinstrument slechts gedeeltelijk of niet ter sprake gekomen, dan heb ik in deel twee van het interview hier alsnog aandacht aan besteed.

---

<sup>16</sup> Iets verderop in de methodologische verantwoording zal blijken dat ik enkel vrouwen heb geïnterviewd.

Tot slot vond ik het met het oog op de literatuur belangrijk, mits niet eerder in het interview aanbod gekomen, aan het einde van het interview nog te vragen naar de rol die de gezondheid speelt, en naar de rol die de omgeving / het gezin / de familie speelt<sup>17</sup>, in de beslissing om langer door te werken, dan wel eerder te stoppen met werken.

De volledige topiclijst is weergegeven in bijlage 2.

### Onderzoekspopulatie

De open interviews zijn gehouden met zestien werkneemsters (55 jaar of ouder) van Zorggroep Meander. Het streven was te spreken met minimaal vijftien en maximaal twintig werknemers. Dat streven is gehaald.

Zorggroep Meander heeft de deelnemers aan de interviews zelf geselecteerd<sup>18</sup> op basis van door mij gestelde criteria. In totaal werken er ongeveer 2200 medewerkers bij Zorggroep Meander en ik heb gevraagd de verdeling van de mensen die ik te spreken zou krijgen zo goed mogelijk aan te passen aan de verdeling van de werknemers over de verschillende takken van sport (verpleeghuiszorg, verzorgingshuiszorg en thuiszorg) binnen Zorggroep Meander. Daarnaast heb ik gevraagd om te spreken met werknemers van 55 jaar of ouder, omdat deze werknemers, volgens de definitie van Zorggroep Meander zelf, vallen onder 'oudere werknemers'. Expliciet heb ik gevraagd om werknemers te spreken 'van de werkvloer'. Dit heb ik gedaan met het oog op de stijgende zorgvraag en het voorspelde tekort aan 'handen aan het bed' in de toekomst. Cijfers hierover zijn gegeven onder het kopje 'cijfers zorgsector' in de paragraaf 'inleiding'.

Een en ander heeft ertoe geleid dat ik gesproken heb met twee dames die werkzaam zijn in een verzorgingshuis, vier dames die werkzaam zijn in een verpleeghuis, negen dames die werkzaam zijn in de thuiszorg, en één dame die werkzaam is als case manager voor mensen met complexe zorgvragen.

In de rapportage van mijn resultaten en bij de behandeling van de conclusies heb ik, waar nodig, rekening gehouden met dit onderscheid en voor de lezer duidelijk gemaakt wat dit onderscheid betekent voor de betreffende, verschillende werkomgevingen.

In totaal heeft Zorggroep Meander, op basis van mijn criteria, 18 werkneemsters geselecteerd. Voor deze werkneemsters heb ik een brief (zie bijlage 3) opgesteld om ze te informeren over het onderzoek en het daarbij behorende interview. In de brief spreek ik de hoop uit dat ik kan rekenen op hun medewerking en geef ik aan telefonisch contact op te nemen om een afspraak in te plannen voor het interview. Hieronder staat in een tabel het geslacht, de geboorte datum, de functie en werkplek, het aantal werkzame uren (per week), genoten opleiding, en, waar van toepassing, de reden van het niet deelnemen aan het onderzoek weergegeven. Ook zijn de geïnterviewden voorzien van een nummer, zodat in de paragraaf 'Resultaten' duidelijk wordt uit welk interview een quote komt, maar toch ook de anonimiteit kan blijven gewaarborgd.

<sup>17</sup> Hierbij kan ik een mooi voorbeeld geven met betrekking tot de differentiëring in de manier van het stellen van vragen tijdens verschillende interviews. De invloed van de thuissituatie benader je op een andere manier als je eerder uit het interview hebt kunnen opmaken dat de geïnterviewde juist wil blijven werken door een sterfgeval in de zeer nabije omgeving, dan wanneer impliciet uit het interview is gebleken dat het juist een reden is om te stoppen met werken en te genieten van het 'gezonde' leven dat men nog heeft.

<sup>18</sup> Ik ben ervan verzekerd dat op geen enkele wijze deze selectie is gemaakt met het oog op (als dat al mogelijk is) eventuele positieve(re) resultaten voor Zorggroep Meander. Het selectieproces is geschied op basis van mijn geformuleerde selectiecriteria, en is niet vooraf gegaan of beïnvloed door andere overwegingen dan die selectiecriteria.

Geslacht	Functie en werkplek	Aantal uren (volgens contract)	Opleiding	Deelname
Mevrouw (1)	Afdelingsassistent; Verpleeghuis Meander	0-uren contract (gem. 16 uur p/w)	Hbs-b (en allerlei korte cursussen/opleidingen t.b.v. secretaressewerk)	Ja
Mevrouw (2)	Verzorgende C; Thuiszorg	28 uur	Gezinsverzorgende	Ja
Mevrouw (3)	Huishoudelijke hulp; Verzorgingshuis A-horst	12 uur	-	Ja
Mevrouw (4)	Verzorgende C; Thuiszorg	20 uur	Gezinsverzorgende	Ja
Mevrouw (5)	Verzorgende C; Thuiszorg	16 uur	Gezinsverzorgende	Ja
Mevrouw	-		-	Nee (niet meer werkzaam bij Zorggroep Meander)
Mevrouw (6)	Artsondersteuning; Verpleeghuis De Heggerank	25 uur	Verpleegkunde A	Ja
Mevrouw	-		-	Nee (niet kunnen bereiken)
Mevrouw (7)	Verzorgende IG (individuele gezondheidszorg); Thuiszorg	25 uur	Gezinsverzorgende	Ja
Mevrouw (8)	Unitassistent en zorgassistent; Verzorgingshuis Parkheem	20 uur	Gezinsverzorgende	Ja
Mevrouw (9)	Verzorgende B; Thuiszorg	15 uur	Verzorgende B	Ja
Mevrouw (10)	Verzorgende B; Thuiszorg	30 uur	-	Ja
Mevrouw (11)	Verzorgende B; Thuiszorg	0-uren contract (gem. 20 uur p/w)	Gezinsverzorgende	Ja
Mevrouw (12)	Verzorgende IG; Thuiszorg	30 uur	Gezinsverzorgende	Ja
Mevrouw (13)	Zorgassistent; Verpleeghuis Meander	24 uur	Gezinsverzorgende	Ja
Mevrouw (14)	Case manager voor mensen met complexe zorgvragen; Extramuraal	20 uur	A-opleiding en HBO-V	Ja
Mevrouw (15)	Verzorgende C; Thuiszorg	17,5 uur (gem. 20 uur p/w)	Verzorgende C	Ja
Mevrouw (16)	Verzorgende C; Verpleeghuis Borg Westerwolde	22 uur	INAS (inrichtingsassistente) en verzorgende C	Ja

Tabel 1. Overzicht deelnemers interviews

Waar

Alle interviews hebben plaatsgevonden op de locatie waar de werkneemsters werkzaam zijn. In het geval van een werkneemster in de thuiszorg heeft het interview plaatsgevonden op het regiokantoor waar de werkneemster in die omgeving haar werkzaamheden uitvoert. Eén en ander brengt met zich mee dat de interviews hebben plaatsgevonden op de volgende plekken: thuiszorg Ter Apel, thuiszorg Musselkanaal, thuiszorg Stadskanaal, thuiszorg Vlagtwedde, thuiszorg Nieuwe Pekela, Verpleeghuis Meander (Veendam), verzorgingshuis A-horst (Musselkanaal), verpleeghuis De Heggerank (Musselkanaal), verzorgingshuis Parkheem (Stadskanaal), en verpleeghuis Borg Westerwolde (Ter Apel).

Wanneer

De interviews hebben plaatsgevonden in de periode tussen 23 juni 2010 en 15 juli 2010. Als stimulans om deel te nemen aan de interviews heeft Zorggroep Meander de deelnemende werknemers beloofd dat ze de tijd die staat voor het interview mogen 'schrijven'. Dat wil zeggen de werknemers deze tijd uitbetaald hebben gekregen.

In eerste instantie had ik beoogd dat een enkel interview tussen de drie kwartier en een uur in beslag zou nemen; hetgeen redelijk is uitgekomen. De duur van de interviews varieert uiteindelijk tussen de drie kwartier en een uur en twintig minuten. Het merendeel van de interviews nam vijftig tot vijfenvijftig minuten in beslag.

**Betrouwbaarheid en validiteit**

"Gegevens zijn het meest waardevol voor zover ze niet zijn gebaseerd op gevoelens of vooroordelen van de onderzoekers (betrouwbaarheid), terwijl ze wél een uitdrukking zijn van wat die onderzoekers willen weten (validiteit)" (Maso, 1987, p. 35).

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft betrekking op de reproduceerbaarheid van het gedane onderzoek. Omdat een weinig gestandaardiseerde dataverzameling, zoals gehanteerde dataverzamelmethode in onderliggend onderzoek, de betrouwbaarheid van de waarnemingen negatief kan beïnvloeden, heb ik getracht de dataverzameling in zoverre proberen te standaardiseren dat een herhaling van de waarnemingen tot eenzelfde uitkomst zal leiden. Daartoe is, zoals uitgelegd onder het kopje 'topiclijst', elk interview onderverdeeld in twee delen: het eerste deel dat open van karakter is, en het tweede deel waarin gestructureerd de aspecten van het AMO-model worden nagelopen. Weliswaar is er regelmatig sprake geweest van overlap tussen het eerste deel en het tweede van het interview, maar niet in die mate dat dit ten koste is gegaan van de betrouwbaarheid van de dataverzameling. Improvisatie vond dan ook enkel plaats met betrekking tot de volgorde waarin de zaken besproken werden, maar niet met betrekking tot de manier waarop en in welke richting ze werden besproken. Dat wil zeggen: uitgangspunt van al het besprokene is en was altijd of het een bijdrage zou kunnen leveren aan de motivatie om langer door te werken.

Verder zijn alle interviews, om de betrouwbaarheid van het onderzoek positief te beïnvloeden, volledig getranscribeerd. Hetgeen leidt tot een geringere kans op tunnelvisie, het missen of overslaan van relevante informatie en het gevaar mijn gegevens te baseren op gevoelens en/of vooroordelen. Daarnaast draagt transcriptie bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek daar het de controleerbaarheid van de onderzoeksresultaten en conclusies vergroot.

Validiteit

"Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten" ('t Hart, 2005, p. 281). De doelstelling is dat ik, als onderzoeker, meet wat ik beoog te meten.

Een voorbeeld voor een in gevaar zijnde validiteit is het geven van sociaal wenselijke antwoorden door de onderzoekspopulatie. Men beantwoordt de vragen dan niet naar hoe men handelt of eigenlijk over het onderwerp denkt, maar men baseert hun antwoorden op wat dan een beetje de 'heersende' normen en waarden zijn over een bepaald onderwerp.

Een ander gevaar voor de validiteit van het onderzoek is het optreden van het Hawthorne-effect. De onderzoekspopulatie vertoont dan ander gedrag of weerspiegelt andere denkbeelden dan het normaal zou doen, omdat de populatie zich bewust is van deelname aan wetenschappelijk onderzoek.

Het garanderen van anonimiteit zou het verschijnsel van het geven van sociaal wenselijke antwoorden moeten voorkomen. De geïnterviewden zijn in dat opzicht allemaal anonimiteit beloofd; in die zin dat uitspraken nooit te herleiden zullen zijn naar individuen.

Daarnaast zit je als onderzoeker bij deze manier van dataverzameling zo dicht op datgene wat op dat moment relevant is of door de onderzochten relevant wordt gevonden, dat dit een voordeel is voor de (interne) validiteit van de dataverzameling ('t Hart, 2005). In mijn optiek geeft een semi-structureerd en langdurig interview ook de gelegenheid om eventueel sociaal wenselijke antwoorden te herkennen en te pareren. Bij uitstek is het de manier om onderliggende drijfveren en betekenisgeving naar boven te halen. Het is, naar mijn mening, dan ook haast onmogelijk om als geïnterviewde een uur lang denkbeelden en gedrag te vertonen dat niet strookt met hoe men op andere momenten acteert, enkel omdat men weet dat ze onderdeel uitmaken van een onderzoek. Daarbij komt dat ik als onderzoeker en interviewer gefaald zou hebben wanneer ik dergelijke fenomenen als het Hawthorne-effect of 'sociaal wenselijke antwoorden' niet heb weten te signaleren en/of weten te gebruiken in mijn voordeel, door die fenomenen bijvoorbeeld te duiden en eventueel de geïnterviewden er zelfs mee te confronteren. Immers, doelstelling van gehanteerde type van dataverzameling is het achterhalen van betekenisgeving en onderliggende drijfveren/motivatoren. Mocht die betekenisgeving vertroebeld worden door sociaal wenselijkheid en/of het bewustzijn van deelname aan onderzoek, dan zou het behalen van de doelstelling van het onderzoek al onmogelijk worden.

De interne validiteit wordt anderzijds ook beïnvloed door de rol die ik als onderzoeker vertolk in het analyseren van de data. Als onderzoeker is het mijn taak om de verzamelde data te interpreteren, coderen en constant te vergelijken. Om zo correct mogelijk te redeneren, en ter bevordering van de kwaliteit van het kwalitatieve onderzoek, heb ik daarom, voor analyse van de verzamelde data, gekozen voor het kwalitatieve analyseprogramma MAXQDA.

Dit programma biedt je als onderzoeker de gelegenheid alle ruwe data (transcripties van alle interviews) in te voeren en middels het 'coderen' van (stukken) tekst, een samenhangend geheel te maken van al deze verzamelde 'ruwe' data.

Het coderen verloopt daarbij van, in de eerste fase, open coderen (zorgvuldig lezen, fragmenteren, labelen en onderling vergelijken van alle gegevens die tot dan toe verzameld zijn), naar, in de tweede fase, axiaal coderen (het achterhalen van de betekenis van belangrijke begrippen, het eventueel hercoderen van fragmenten, het clusteren van codes met behulp van hoofdcodes en subcodes, en het splitsen of samenvoegen van codes), tot, in de laatste fase, selectief coderen (het aanbrengen van structuur in de gegevens, het leggen van verbanden tussen en integreren van verschillende categorieën) (Boeije, 2005).

De paragraaf 'Resultaten' begint met de weergave van mijn definitieve codeboom. Voor de resultanten van het open -, axiaal -, en selectief coderen verwijs ik naar bijlage 4. Ook vindt u daar de labeling en inhoud van de verschillende gecreëerde codes.

Niet alleen de systematische analyse met behulp van een computerprogramma draagt bij aan de interne validiteit van mijn onderzoek, ook het afwisselen van data-analyse en dataverzameling heeft hier een positieve invloed op. Tussentijdse interpretaties worden dan getoetst in het vervolg van het onderzoek, hetgeen bijdraagt aan 'het meten wat je wil meten'.

Betreft de externe validiteit: Zoals in het begin van deze paragraaf benadrukt reikt de mogelijkheid van generalisatie (wetenschappelijk gezien) enkel tot de groep mensen die ik heb onderzocht. De resultaten en conclusies zijn niet in die mate extern valide, dat ze opgaan voor een soortgelijke groep mensen in een verschillende of soortgelijke context. Echter, dit wil niet zeggen dat mijn resultaten niet geschikt zijn voor het zoeken naar algemeenheden en een bepaalde vorm van generalisatie. Zoals de paragraaf 'Discussie' zal aantonen is er bijvoorbeeld wel degelijk inhoudelijke integratie met theoretische aannames mogelijk. Daarnaast kunnen mijn resultaten en conclusies belangrijke inzichten opleveren voor andere, vergelijkbare zorggroepen/-instellingen in de zorgsector en specifiek de VVT sector. Niet in de laatste plaats omdat, bij mijn weten, er nog nooit onderzoek is gedaan naar de motivatie om langer door te werken in de context van de zorgsector.

### **Reflectie op de rol van onderzoeker**

Naar mijn mening is het grootste gevaar voor een onderzoeker vooringenomenheid. Natuurlijk kijkt ieder persoon met zijn of haar 'eigen bril', en interpreteert eenieder uitspraken en uitkomsten vanuit een eigen perspectief. 't Hart et al. (2005) stellen dan ook niet voor niets dat een onderzoeker niet 'neutraal' kan waarnemen, omdat hij of zij een persoon is met een bril die de waarnemingen beïnvloedt. Maar, hoewel een onderzoeker niet waarde vrij kan zijn, kan hij of zij wel proberen om (ten gunste van de validiteit van zijn of haar onderzoek) geen oordelen te geven en zijn of haar voorkeuren zo min mogelijk te laten meespelen ('t Hart et al., 2005). Het hebben of hanteren (in zoverre je een eigen perspectief kunt 'hanteren'; iedereen is als persoon namelijk de 'mediating factor' tussen input en verwerking van die input) van een eigen perspectief is daarmee geen gevaar voor vooringenomenheid, maar, mits erkend en bewust van het eigen perspectief, veeleer een toevoeging aan de kwaliteit van het onderzoek. Zeker als het gaat om kwalitatief onderzoek. Immers, kwalitatief onderzoek is doordrenkt van betekenisgeving en interpretatie. Het voorgaande wil ik nader verklaren met behulp van de 'hedendaagse filosofie van sociale wetenschappen' (Fay, 1996):

Het positivisme dat opzoek is naar universele wetmatigheden over de sociale werkelijkheid en waarin feiten (waarneembare verschijnselen) achterhaald kunnen worden door empirische observatie en het opzij zetten van vooroordelen, wordt door Fay (1996) tegengesproken. Het uitgangspunt van Fay is dat er een verwevenheid bestaat tussen individu en cultuur. Het individu oefent met zijn handelen namelijk invloed uit op de cultuur, waardoor cultuur ook onder invloed van individuele actoren aan verandering onderhevig is. Het gevolg, beschrijft Fay, is dat wetenschappelijke beschrijvingen en verklaringen altijd plaats vinden vanuit een bepaald (theoretisch of cultureel) gezichtspunt. Feiten en theorie zijn derhalve niet te scheiden en dus kan er geen sprake zijn van universele wetmatigheden.

Het relativisme, "de opvatting dat de ervaring of de werkelijkheid een functie is van een particulier schema" (Fay, 1996, p.77), wordt door Fay ook bestreden. Het relativisme, wat erop neer komt dat er niets gemeenschappelijks bestaat en dat mensen met verschillende conceptuele schema's in verschillende werelden leven, is volgens Fay onhoudbaar<sup>19</sup>. Ten eerste is er om verschillen te kunnen

---

<sup>19</sup> Vanuit de vraag "leven mensen uit verschillende culturen ook in verschillende werelden" kun je komen tot de vraag "wat kunnen we zeggen/oordelen over andere culturen?". Zouden we het relativisme volgen, dan zou de grond om bijvoorbeeld vrouwenbesnijdenis te veroordelen wegvallen. Omdat vrouwenbesnijdenis geen onderdeel is van onze eigen cultuur en die cultuur waarvan het wel een onderdeel is een compleet andere wereld zou zijn en wij die wereld niet (kunnen) kennen, vervalt voor ons de mogelijkheid om er iets zinnigs over te zeggen. Voor mij is dat geen wenselijke situatie. Hoewel dit een extreem voorbeeld betreft en in dit voorbeeld cultuur de graadmeter is om wel of niet over een verschijnsel te kunnen oordelen, wordt het principe van relativisme, en de onwenselijkheid ervan, wel goed duidelijk. Wanneer ik het toepas op mijn onderzoek zou, het relativisme volgend, mijn leeftijd (jong tegenover oud), mijn geboorteplaats (Noord-Brabant tegenover Zuidoost Groningen) en daarmee gepaard gaande religieuze of niet religieuze opvoeding, mijn huidige Voetnoot wordt vervolgd op de volgende pagina



waarnemen volgens Fay altijd iets gemeenschappelijks nodig. Ten tweede behelst het relativisme een paradox. Het zegt zich te richten op verschillen en de acceptatie daarvan, maar tegelijkertijd ook dat we elkaar niet kunnen begrijpen. Wetenschap houdt daar op! Ten derde verklaart het relativisme zichzelf tot onmogelijk. Het relativisme zou namelijk op zich ook weer gerelativeerd moeten worden. Vervolgens gaat Fay (1996) van het relativisme naar het perspectivisme door middel van het 'argument from translation'. In het kort komt het erop neer dat niet alle feiten afhankelijk zijn van ons conceptuele schema, waardoor conceptuele schema's elkaar deels kunnen overlappen. Vervolgens veronderstelt het erkennen van verschillende conceptuele schema's een achtergrond van gelijkheid. Zodoende kunnen mensen die van elkaar herkennen dat ze in een verschillende cultuur leven nooit in verschillende werelden leven. Wel kunnen ze anders leven in dezelfde wereld. Het perspectivisme gaat er dan ook vanuit dat mensen in verschillende culturen wél over verschillende conceptuele schema's beschikken, maar ze kunnen elkaar wel begrijpen, binnen de grenzen van hun bevattings- en uitdrukkingsvermogen.

Om het voorgaande abstract theoretische toe te passen op mijn onderzoek (preciezer: toe te passen op de reflectie van mijn rol als onderzoeker) probeer ik uit te leggen waarom mijn eigen 'perspectief' op het onderwerp van onderzoek (het langer inzetbaar houden van oudere werknemers en specifiek de motivatie van oudere werknemers om 'langer' door te werken) geen belemmering is, maar het bewustzijn van het hebben van een eigen perspectief, in het licht van de hedendaagse wetenschapsfilosofie, juist de 'juiste' manier is om wetenschap te bedrijven.

Mijn kennis en verwachtingen voorafgaand aan het onderzoek brachten bijvoorbeeld met zich mee dat, in mijn beleving, mensen in de zorgsector zeer intrinsiek gemotiveerde mensen zijn. Daarbij veronderstelde ik op basis van literatuur dat (extra) beloning geen rol zou spelen in de motivatie van deze werknemers om langer door te werken. Weliswaar zal blijken uit de paragraaf 'Resultaten' dat de interviews me alleen maar gesterkt hebben in bovenstaande verwachtingen, echter er zijn ook verwachtingen die ik wegens de gevonden resultaten heb moeten bijstellen. Het was bijvoorbeeld ook mijn verwachting (ook op basis van theorie) dat vrije tijd voor deze mensen veel belangrijker zou worden naarmate de leeftijd toeneemt, en een met pensioengaande partner een grote invloed zou hebben op de beslissing om juist eerder te stoppen met werken. In werkelijkheid bleek, in de context van mijn onderzoek, dit veel genuanceerder te liggen dan de theorie doet vermoeden. Ik heb zelfs geen enkele keer teruggevonden dat het met pensioen gaan van de partner bepalend is voor het stoppen met werken van de betreffende werknemer.

Deze voorbeelden, en in zijn geheel het hanteren van een theoretisch (conceptueel) model, tonen aan dat (onderliggend) wetenschappelijk onderzoek (literatuurreview, het vormen van een topiclijst, beschrijvingen en verklaringen) altijd plaatsvindt vanuit een bepaald (in dit geval theoretisch) gezichtspunt, ofwel perspectief. Sterker nog: dat perspectief wordt gevormd door de inhoud en formulering van de theoretische basis (literatuurreview) en de daaruit volgende keuze voor een theoretisch model (het AMO-model) als insteek van de interviews.

Met andere woorden: het geheel van vooronderzoek (nadenken over het onderwerp van onderzoek, methode van dataverzameling, onderzoeksopzet en literatuurstudie), en de weergave daarvan in deze scriptie, vormt het perspectief van mij als onderzoeker en is hier (lees: in deze paragraaf) daarom onderdeel van de reflectie op mijn rol als onderzoeker.

---

woonplaats (Amsterdam tegenover de omgeving Veendam), kortom al die dingen die mijn 'particuliere schema' vormen, het onmogelijk maken om mijn onderzoeksresultaten te duiden en te interpreteren. Onderzoek doen in een andere context dan de eigene zou dan onmogelijk zijn. Hetgeen vanzelfsprekend, in ieder geval voor mij, ook geen wenselijke situatie betreft.

## Resultaten

De paragraaf 'Resultaten' vloeit voort uit de definitieve codeboom (zie onderstaande figuur), welke is opgesteld aan de hand van de gehouden interviews en labeling van verschillende passages uit deze interviews.

Code System	Count
<b>Code System</b>	<b>889</b>
Autonomie	29
Indicatie tijden	35
Beloning	45
Pensioenhoogte	4
Coaching en mentoring	3
Waardering van leidinggevende	3
Rol leidinggevende	36
Eigen kennis overbrengen	9
Demotie	32
Feedback en evaluatie	14
Clëntenoverleg	6
Teamoverleg	18
Functioneringsgesprek	14
Gezondheid	23
Huidige functie	22
Zwaar werk	17
ORT	34
Aantal uren	22
Inspraak / betrokkenheid bij overleg en beslissingen	32
Luisteren	3
Interne promotiekansen	13
Langer doorwerken	31
Werkplezier	30
Meander als werkgever	14
Flexibiliteit	2
Pauzes	6
Motivatie werken in zorg	35
Verantwoordelijkheidsgevoel	23
Thuiszorg	8
Sociale aspect	18
Dankbaarheid	8
Voldoening en waardering	12
Stoppen met werken	33
Gezins-/thuis-/omgevings situatie	29
Vrijwilligerswerk	5
Vrije tijd	12
Taakverbreding en taakverrijking	13
Taakwisseling / afwisseling	20
Flexibiliteit	11
Teamwerk	24
Sociale contacten	6
Samenstelling	5
Van thuis moeten gaan vertrekken	11
Training en opleiding	57
Voorkeur voor bepaalde cursus	4
Reden van volgen training	24
Verzakelijking	20
Werkzekerheid	11
Uitdagend werk	3

Figuur 2. Definitieve codeboom (direct gekopieerd uit het kwalitatieve analyseprogramma MAXQDA)

Voorafgaand aan de interviews heb ik op basis van mijn theoretisch kader (paragraaf 'Literatuurreview') de aanname gedaan dat het AMO-model, zoals weergegeven door Appelbaum (2000) en Boxall en Purcell (2008), haar werking niet verliest naarmate werknemers ouder worden. Waar organisaties vaak hun 'ouderenbeleid' laten domineren door het idee dat oudere werknemers vooral behoefte hebben aan demotie (taakverlichting), en daarmee slechts focussen op een klein deelaspect dat de inzetbaarheid en/of prestatie van een werknemer kan beïnvloeden, heb ik juist betoogd dat mogelijk alle aspecten van het AMO-model nog even nuttig zijn bij het vergroten van de inzetbaarheid van oudere werknemers<sup>20</sup>. Mijn onderzoeksvraag: *'Wat motiveert oudere werknemers (55-plussers) van Zorggroep Meander om langer door te werken, en welke personeelinstrumenten kunnen een bijdrage leveren aan de motivatie om langer door te werken?'*, brengt echter logischerwijs met zich mee dat niet alle resultaten te bespreken zijn aan de hand van het AMO-model. Voorbeelden als noodgedwongen moeten stoppen met werken door zware fysieke ongemakken en het beslissen om te stoppen met werken door familieomstandigheden, liggen, bij wijze van spreken, buiten de macht van het AMO-model. Ook de intrinsieke gedrevenheid die men heeft om te werken in de zorgsector is niet te herleiden naar, of te scharen onder, de beïnvloedings sfeer van het AMO-model. Daarom heb ik ervoor gekozen deze paragraaf als volgt in te delen: eerst bespreek ik de opvallend grote (intrinsieke) motivatie van de werknemers die ik gesproken heb om te werken in de zorgsector; vervolgens bespreek ik die aspecten die van invloed zijn op de motivatie om langer door te werken en te herleiden zijn naar het AMO-model ; en, tot slot, komen de aspecten aanbod die wel de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken beïnvloeden, maar zich niet bevinden binnen de beïnvloedings sfeer van het AMO-model.

Als uitsmijter van deze paragraaf behandel ik de antwoorden op de, in de interviews gestelde, vraag of de werknemer heeft nagedacht over tot welke leeftijd ze wil doorwerken, óf dat ze juist heeft nagedacht om eerder te stoppen met werken. In het geval van dat laatste heb ik doorgevraagd naar hoe ze dat dan voor zich ziet.

### **Motivatie werken in de zorgsector**

Hiervoor haalde ik al even aan dat er sprake was van een 'opvallend' grote intrinsieke motivatie, van de mensen die ik gesproken heb, als het aankomt op het werken in de zorgsector. Meer dan eens bleek uit de interviews dat het werken in de zorgsector gezien werd als een soort 'roeping' om zorg te dragen voor "de mensen die op hun kwetsbaarst zijn" (Interview 14, 2010):

*"Achteraf kun je wel zeggen dat het iets van een roeping is geweest ja... Het is het idee om graag mensen te helpen, ja gewoon 'zorgen'."* (Interview 8, 2010)

*"En toen ik in de opleiding ging toen ik 17 jaar was, voelde ik me net een Florence Nightengale van: Ik moet mensen redden. Dat was mijn visie ook. Ik wilde mens dienen."* (Interview 6, 2010)

*"Ze zeggen ooit: "Maak van je hobby je beroep." En ik heb van mijn hobby mijn beroep gemaakt."* (Interview 2, 2010)

<sup>20</sup> Als lezer heeft u waarschijnlijk in de gaten dat begrippen als 'inzetbaarheid', 'prestatie' en 'motivatie om langer door te werken' in meer of mindere mate door elkaar heen gebruikt worden. Ter verduidelijking: mijn onderzoeksvraag behelst de motivatie om langer door te werken, hetgeen de inzetbaarheid van oudere werknemers beïnvloedt. En om dit te onderzoeken gebruik ik een model dat (eigenlijk) gericht is op de prestatie van een werknemer. In de literatuurreview heb ik, ter verklaring hiervan, al laten zien dat er een groot overlap bestaat in de definities en beïnvloedingsmogelijkheden van deze drie begrippen. In de paragraaf 'Discussie' zal ik hier ook nog even bij stilstaan.

*“Het zit gewoon in je, je geeft om anderen. Je wil gewoon helpen. Ik was altijd heel zorgzaam, als kind al.” (Interview 16, 2010)*

#### Verantwoordelijkheidsgevoel

Je zou het ook kunnen omschrijven als een groot verantwoordelijkheidsgevoel dat deze mensen aan de dag leggen ten opzichte van hun wat (lichamelijk of geestelijk) ‘zwakker’ gestelde medemens. Dat verantwoordelijkheidsgevoel uit zich in “het verschil willen maken” (Interview 14, 2010), maar ook in bijvoorbeeld het overnemen van diensten:

*“Dan zeggen ze: “Nou dan moeten we onze cliënten maar bellen dat ze zondag maar geen zorg krijgen.” Dan denk ik: alle dagen zorg en dan zondag niet, dat kan niet! Ja dan voel ik me verantwoordelijk om te zeggen: “Ik kom wel, ik doe het wel.”” (Interview 7, 2010)*

*“Alleen al het idee dat die cliënten anders misschien geen zorg krijgen...” (Interview 7, 2010)*

*“Maar er komt wel bij natuurlijk dat ik weet dat ze hulp nodig hebben en dat wij nodig zijn... daarom doe je het (het overnemen van diensten).” (Interview 15, 2010)*

Daarbij heerst bij sommige ouderen het idee dat dit verantwoordelijkheidsgevoel zich vooral manifesteert bij de oudere werknemers en minder bij jongere collega's:

*“Vaak draaien de ouderen ervoor op. Je hebt ook wel jongeren, maar die zijn vaak ziek of ze kunnen vaak niet.”*

*“Ik heb ook wel eens nagedacht van: ja die jongeren zeggen misschien sneller nee, omdat ze een bepaald contract hebben, en daar hebben ze ook gelijk in, maar dan denk ik weer... de ouderen zeggen wel altijd “ja”, die zeggen: “Het moet doorgaan.” Kijk en dat is het verschil met jongeren; die hebben dat niet zo.” (Interview 15, 2010)*

#### Dankbaarheid, waardering en voldoening

Er bestaat wat verdeeldheid over de begrippen ‘dankbaarheid’ en ‘waardering’ bij de geïnterviewden. Doorvragen op een antwoord in de trend van “We doen zo'n leuk en/of mooi werk”, leverde verschillende reacties op die iets met dankbaarheid of waardering te maken hebben. Alleen niet iedereen ervaart die dankbaarheid en waardering, die spreekt vanuit de cliënt, als dé motivatie om in de zorg te werken. Sommigen gaven aan dat juist de dankbaarheid en waardering, die spreekt uit de mensen die je verzorgt, het werk zo mooi maken, anderen vinden dankbaarheid maar een “malle uitdrukking” (Interview 4, 2010):

*“Ja, ik vind die mensen zijn altijd zo dankbaar, maar dat vind ik een malle uitdrukking eigenlijk. Ik bedoel je doet het met liefde, en natuurlijk iedereen, wil ook als je op kantoor achter het bureau zit, ook gewaardeerd worden, natuurlijk dat ook wel, maar ja ook gewoon dat contact met die mensen en als ze iets niet meer kunnen dat je ze kunt stimuleren. Dat ze uit de put komen en niet meer depressief zijn... Ja dat is gewoon heel mooi om daaraan mee te werken.” (Interview 4, 2010)*

*“Dat is voor mij bijzaak persoonlijk. En ik hoef ook geen dankbaarheid. Dat vind ik zoiets verschrikkelijk. Dat hoor je vaak van mensen: “We doen dankbaar werk.” Nou daar kan ik helemaal niks mee.” (Interview 14, 2010)*

Wel is iedereen het erover eens dat het werk dat ze doen voldoening geeft. In een enkel geval wordt dat zelfs verbonden aan niet willen stoppen met werken:

*“Nou ik haal heel veel voldoening uit mijn werk; ik zou niet direct willen stoppen.”* (Interview 8, 2010)

#### Sociale aspect

Naast de intrinsieke beweegredenen speelt ook het sociale aspect een grote rol in de motivatie om in de zorg te werken. Daarbij gaat het niet alleen om het werken met mensen, maar ook om een goed contact te krijgen en een vertrouwensband op te bouwen met een eenzame zorgbehoevende. Daarnaast is het sociale aspect ook heel belangrijk voor het leveren van goede zorg:

*“Het sociale aspect is ook wel heel belangrijk. Je hebt ook een luisterend oor. Je moet ook alert zijn, wij merken soms meer dan verzorgenden... bijvoorbeeld als mensen niets eten, nou dan moet je dat wel in de gaten houden... Dat zijn ook de dingen die je werk leuk maken.”* (Interview 8, 2010)

Het sociale aspect aan het werken in de zorgsector vergroot ook juist het werkplezier van degenen die in de huishoudelijke hulp werken:

*“Contact met de bewoners vergroot mijn plezier wel. Je merkt dat ook als je een week niet bij iemand bent geweest bijvoorbeeld. Als ze dan vragen “Wanneer kom je bij mij, wanneer kom je bij?””* (Interview 3, 2010)

#### Context specifiek

Zorggroep Meander bevindt zich in de VVT-sector<sup>21</sup>. Binnen de VVT-sector bestaat er verschil tussen intramuraal (verpleeghuis- en verzorgingshuiszorg) en extramuraal (thuiszorg) zorg verlenen. Dat brengt met zich mee dat de geïnterviewden om verschillende redenen hebben gekozen voor dan wel intramuraal werk...

*“Ik zocht de warmte, het huiselijke, de affiniteit met de mensen, mensen beter te leren kennen. Patiënten lagen daar (het ziekenhuis) een week en dan gingen ze of dood, of naar huis. En een verpleeghuis was een veel langer traject. En daar had je een huiskamer en was het heel erg gezellig.”* (Interview 6, 2010)

*“Sinds een jaar of tien zit ik intramuraal. Ik heb wel een keer stage gelopen in de thuiszorg, maar dat is voor mij... nee dat vind ik niet leuk. Nee die auto in- en uitstappen en dan moet je weer hier in en dan daar weer in... Nee.”* (interview 16, 2010)

... dan wel extramuraal werk:

*“Je hebt in de thuiszorg... in de thuiszorg moet je heel creatief kunnen zijn. Je moet uhm... je moet oplossingen bedenken die je in een verpleeghuis of verzorgingshuis niet hoeft te bedenken. Als je bij iemand komt en die moet een zetpil en er zijn geen handschoenen, dan pak je een boterhammenzakje. Dat bedenk je dus ter plekke... Dat is een heel klein voorbeeldje, maar dat is gewoon het leuke van de thuiszorg.”* (interview 14, 2010)

*“En je hebt een hoge mate van vrijheid.”* (Interview 14, 2010)

*“Ik zou niet in een verpleeghuis (willen werken)... en in een verzorgingshuis ook niet. Je bent nou ook gewoon wel wat vrij hè. Je kunt eens rustig met de mensen praten...”* (Interview 5, 2010)

---

<sup>21</sup> Eerder in deze scriptie heb ik al aangegeven dat de VVT-sector staat voor Verzorgingshuiszorg, Verpleeghuiszorg en Thuiszorg. Voor het gemak hier nogmaals weergegeven.

### **Motivatie om langer door te werken (binnen de beïnvloedingssfeer van het AMO-model)**

Hieronder bespreek ik die aspecten die van invloed zijn op de motivatie om langer door te werken, en te herleiden zijn naar, of te scharen zijn onder, de beïnvloedingssfeer van het AMO-model. Achtereenvolgens komen de 'Ability', 'Motivation' en 'Opportunity' practices aanbod.

#### Ability practices

Onder deze component van het AMO-model vallen: een selectief werving en selectiebeleid (verkrijgen van de juiste mensen), en training en ontwikkeling (ontwikkelen van vaardigheden, kennis en mogelijkheden).

Hieronder bespreek ik het personeelsinstrument training en ontwikkeling<sup>22</sup>. Daarnaast heb ik de geïnterviewden gevraagd met welk doel een opleiding of cursus (nog) gevolgd zou worden.

#### Training en ontwikkeling

Het algemene beeld dat uit de interviews naar voren komt is dat het nut van training en ontwikkeling op latere leeftijd niet afneemt. Naast dat men het volgen van cursussen leuk en nuttig vindt, wordt het doen van een opleiding of cursus zelf als uitdagend ervaren, en draagt het bij aan het behouden van afwisselend en uitdagend werk:

*“Een beetje afwisseling ook wel weer en de uitdaging ja... ook wel. En ook de uitdaging van het doen van de opleiding zelf.”* (Interview 16, 2010)

Als het gaat om de reden achter het volgen van een training, cursus of opleiding dan is het opvallend dat weer die intrinsieke motivatie om goede zorg te leveren aan de oppervlakte komt. De geïnterviewden denken daarbij voornamelijk in zeer praktische zin. Dat wil zeggen dat ze graag dingen willen leren, zoals bijvoorbeeld het spuiten van insuline, opdat ze zelfstandig hun werk kunnen doen en niet, wanneer nodig, er iemand bij hoeven te roepen:

*“Je hebt dan natuurlijk ook meer handelingen... en het is natuurlijk ook wel leuk. En vanmorgen bij een vrouw, dan had ik het zelf kunnen oplossen en nu moest ik de wijk inschakelen. Dan denk ik: “Ja, dat had ik ook zelf kunnen doen hè.””* (Interview 5, 2010)

*“Dat niet Jantje komt om te spuiten en Pietje voor de medicijnen... en dan komt er nog een voor de wasbeurt”* (Interview 12, 2010)

Ook zijn “bij blijven” (o.a. Interview 11, 2010), “het behouden van uitdagend werk” (o.a. Interview 15, 2010) en zichzelf ontwikkelen “ik volg dat gewoon voor mezelf”, “Ik wil dat gewoon weten”, en “ik vind dat interessant” (o.a. Interview 8, 2010) veel genoemde redenen voor het volgen van een training of opleiding.

Wel bestaat er vooral behoefte aan kortlopende en specifieke cursussen:

*“Als ze nou tegen me zeggen van uh... “Er is een cursus voor een half jaar, alleen de medicijnen bij wijze van, dan zou ik dat wel willen ja.”* (Interview 11, 2010)

<sup>22</sup> Een selectief werving en selectiebeleid, met als doelstelling het verkrijgen van de juiste mensen, is vooral een tool voor de werkgever. Het verkrijgen van de juiste mensen kan in die zin bijdragen aan de inzetbaarheid van oudere werknemers, dat er mensen gerekruteerd en geselecteerd worden die bijvoorbeeld de ambitie hebben om na hun 65<sup>ste</sup> door te gaan met werken. Voor de mensen die ik heb gesproken, en dus al onderdeel waren van het werknemersbestand van Zorggroep Meander, had het bespreken van een selectief werving en selectiebeleid, met het oog op de motivatie om langer door te werken van mijn onderzoekspopulatie, naar mijn inziens, weinig nut.

*“Het enige wat ik graag wou, ik wou mijn medicijnenmodule halen en wondbehandeling. Dat kon op school voor 500 euro, en ik kan het zelf betalen, maar Meander stond er niet achter. Ik zeg: “Dan niet.” Vind ik heel jammer. Ze vonden dat ik de hele opleiding moest doen.” (Interview 13, 2010)*

Die behoefte aan taakspecifieke cursussen lijkt een relatie te hebben met de leeftijd van de werknemers. Verschillende werknemers hebben aangegeven dat, mits eerder benaderd, ze wel een meerjarige, langdurige opleiding hadden willen volgen:

*“Als ik jonger was dan had ik het heus wel gedaan... Ja nou heb ik er wel spijt van dat ik het toen niet gedaan heb.” (Interview 15, 2010)*

*“Nou al was ik 10 jaar jonger joh, dan had ik er direct gezeten!” (Interview 6, 2010)*

*“Niet dat ik nog verzorgende C wil worden. Nee daar stort ik me niet meer in. Als ik 50 was had ik daar nog wel aan gedacht, jawel.” (Interview 8, 2010)*

#### Rol leidinggevende

Zeer belangrijk in de signalering van de behoefte aan het volgen van een training, cursus of opleiding is de leidinggevende. Niet alleen kan hij of zij die behoefte signaleren door middel van gesprekken te voeren met zijn of haar werknemers, ook kan hij of zij deelname eraan stimuleren.

Voorbeeld: Tijdens een teamoverleg werd verschillende verzorgenden C de mogelijkheid geboden een opleiding te doen tot IG-er<sup>23</sup>. Men zou dan wel meteen op dat moment moeten beslissen over deelname, en zich direct inschrijven. Eén van de geïnterviewden heeft die mogelijkheid toen aan zich voorbij laten gaan, maar had dat eigenlijk wel gewild:

*“Tijdens overleg kon je je hand opsteken als je dat wilde en dat heb ik toen niet gedaan... maar je snapt al wel... ik ben een beetje op de achtergrond altijd... Ja het lijkt me eigenlijk wel leuk om te proberen.” (Interview 5, 2010)*

#### Context specifiek

Ik heb voor de rol die training en ontwikkeling (nog) speelt voor de onderzoekspopulatie geen verschil waargenomen tussen werknemers in de verpleeghuiszorg, verzorgingshuiszorg en thuiszorg.

#### Motivation practices

Onder deze component van het AMO-model vallen: waardering (evaluatie en feedback), prestatiebeloning, eerlijke beloning, coaching en mentoring, werkzekerheid, interne promotiekansen, en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Omdat binnen mijn onderzoekspopulatie secundaire arbeidsvoorwaarden dermate weinig invloed hebben op de motivatie om te werken, en vervolgens logischerwijs ook niet op de motivatie om langer door te werken, stip ik dat aspect van ‘motivation practices’ hieronder niet meer aan. Achtereenvolgens bespreek ik coaching en mentoring, beloning (prestatiebeloning en eerlijke beloning samen genomen), feedback en evaluatie, interne promotiekansen, en werkzekerheid.

---

<sup>23</sup> Verzorgende IG (Individuele Gezondheidszorg) bevindt zich net als verzorgende C in niveau 3. Binnen niveau 3 mag een verzorgende IG meer handelingen verrichten. Bijvoorbeeld: insuline spuiten, curven, zwachtelen, stomaverzorging en wondverzorging.

### Coaching en mentoring

Het personeelsinstrument 'coaching en mentoring' stond in elk interview in het teken van de rol die de leidinggevende vertolkt. Betreft die rol, en de motiverende werking die ervan uit zou kunnen gaan, bestaat een gedifferentieerd beeld. Dat wil zeggen: sommige werknemers erkennen die stimulerende en motiverende rol, anderen zijn hierover minder positief of vragen zich zelfs af waarom ze überhaupt een leidinggevende<sup>24</sup> hebben:

*"Ja kijk ik vind altijd, misschien zie ik dat wel verkeerd, maar ik vind altijd leidinggevende is in dienst van Meander natuurlijk hè, maar ik vind ook dat ze er voor ons moet zijn. Dat heb ik altijd gevonden. En dat mis ik nu."* (Interview 7, 2010)

Maar er zijn ook juist positieve geluiden:

*"Ik vind het wel prettig hoe het gaat met de leidinggevende. Als er dan wat is, kun je altijd bij haar terecht. Die samenwerking met de leidinggevende is uitstekend. Ze wil je wel aanhoren en heeft aandacht voor je. In de werksfeer en persoonlijk ook. Ze maakt er ook zeker werk van en komt altijd bij je erop terug."* (Interview 3, 2010)

Vaak valt of staat een positief oordeel over de rol van de leidinggevende bij het idee gehoord te worden. Terugkoppeling waarom iets wel of niet kan speelt hier ook een grote rol in, en draagt bij aan het idee dat er naar de werknemers geluisterd wordt.

Daarnaast is voor de geïnterviewden coaching en mentoring ook op een andere manier belangrijk. Verschillende werknemers hebben aangegeven zelf graag te coachen en mentoren. Dat vertaalt zich niet direct in de vraag om een andere of zelfs leidinggevende functie, maar zie je terug in het willen helpen van collega's. Enkele treffende uitspraken:

*"Ik wil hier straks met pensioen gaan, dat ik kan zeggen: "Zo, ik heb een stuk knowhow achtergelaten."* (Interview 6, 2010)

*"Ik vind het gewoon heel belangrijk dat je gewoon iets met je ervaringen kan doen. Naar jongere medewerkers, dat vind ik belangrijk."* (Interview 14, 2010)

*"... Nee niet officieel, maar dat doe je gewoon onderling zo. En nu net ook, kwam ik een collega tegen: "Oww hee! Wacht even! Hoe heb je dat gedaan?". Nou dan leg ik dat rustig uit en vertel ik hoe ik het doe."* (Interview 2, 2010)

### Beloning

Wellicht doet al het voorgaande al vermoeden dat beloning geen grote rol speelt in de motivatie om langer door te werken voor de onderzochte populatie. Dat is ook zo. Beloning is weliswaar belangrijk, maar tot op zekere hoogte:

*"Je moet wel de rekeningen kunnen betalen."* (Interview 7, 2010)

---

<sup>24</sup> Toevoeging: werknemers in de thuiszorg worden voor puur werktechnische zaken gecoacht door de Coördinerende Wijkverpleegkundige. Althans gecoacht; één keer in de één of twee maanden hebben ze daar overleg mee. Voor alle andere zaken (routes, organisatietechnische vragen etc.) moeten ze naar hun leidinggevende. Ik heb het hier over de coachende en mentorende rol van deze leidinggevende.



Verder speelt beloning haast geen enkele rol als motivator:

*“Nee voor mij is dat niet de motivatie. Natuurlijk is het geld ook mooi, je gaat ook niet voor niks werken. Maar daar doe ik het niet voor.”* (Interview 3, 2010)

*“...het is niet zo dat meer verdienen nou extra motiveert. Nee, dat vind ik niet.”* (Interview 8, 2010)

*“Je moet niet denken: “Het gaat mij om het geld en dan ben ik weg.”* (Interview 5, 2010)

Wat eerder motiveert:

*“Dan denk ik eerder aan waardering. Eens een keer een bloemetje ofzo is ook goed. Nou dat heb ik dus laatst ook gehad. Toen was ik ziek; had ik een ontsteking aan mijn rug. En ik moest vier weken binnen zitten. En toen heb ik een bloemetje gehad van mijn leidinggevende. En ik ben dan ook heel streng voor mezelf, ik doe dan alle oefeningen die de dokter voorschrijft voor mezelf. Ook omdat ik gewoon weer aan de slag wil dan.”* (Interview 2, 2010)

Ook is er bijna niemand die vindt dat ze niet eerlijk beloond wordt:

*“Nee, ik vind dat wij een goed loon hebben. Ik ben daar best tevreden mee.”* (Interview 9, 2010)

*“Ik bedoel te zeggen... ik ga niet voor niets werken hè. Maar ik ben tevreden over mijn loon, ik heb daar geen klachten over.”* (Interview 12, 2010)

Het spreekt dan ook haast voor zichzelf dat men geen oren heeft naar betaling op basis van prestatie.

#### Feedback en evaluatie

Onmiskenbaar kan van een juiste invulling van het personeelsinstrument ‘feedback en evaluatie’ een motiverende werking uitgaan:

*“Je brengt zelf dingen in, maar ook dat je dingen over jezelf hoort, dat vind ik ook goed. Hoe je zelf functioneert. Want ja, aan bepaalde dingen twijfel je toch. En hoe je zelf functioneert dat vind ik dan wel belangrijk.”* (Interview 8, 2010)

Maar op dit moment gaat er van de feedback en evaluatie momenten een weinig stimulerende werking uit. Het stoot de werknemers vooral tegen de borst dat overlegmomenten (teamoverleg of werkoverleg) vaak niet doorgaan, of te kort duren:

*“Normaal is dat één keer in de maand, maar de laatste tijd wordt dat vaak overgeslagen.”* (Interview 5, 2010).

Ook lijkt het erop dat dit organisatiebreed niet hetzelfde geregeld wordt. Waar de één spreekt van één keer in de maand, spreekt de ander van om de zes weken, en weer een ander heeft het over één keer in de twee maanden.

Daarnaast is er ook voor het slagen van de feedback en evaluatie momenten een grote rol weggelegd voor de leidinggevende. Opvallend daarbij is dat degenen die aangaven dat er een motiverende werking uitging van dan wel een functioneringsgesprek, dan wel andere overleg momenten, allen een goede band hebben met, en positief zijn over, hun directe leidinggevende. En ook hierbij geldt dat terugkoppeling over naar voren gebrachte zaken in overlegmomenten met het team, en

besproken zaken in een functioneringsgesprek, de band met, en het oordeel over, de directe leidinggevende positief beïnvloedt.

#### Interne promotiekansen

Dit aspect van 'motivation practices' kan gekoppeld worden aan het doel en de reden van het volgen van een training, opleiding en/of cursus. Eerder heb ik onder het kopje 'training en ontwikkeling' al aangegeven dat er vaak een intrinsieke reden (bijblijven, kunnen bieden van goede zorg, eigen ontwikkeling) is om een opleiding of cursus te volgen. Niemand heeft dan ook aangegeven dit te doen met het oog op een eventuele promotie. Geen van de geïnterviewden heeft aangegeven opzoek te zijn naar een promotie en interne promotiekansen spelen, voor hun, geen rol in de motivatie om langer door te werken.

Een geïnterviewde die wel nog op latere leeftijd promotie heeft gemaakt, benadrukt dat ze deze stap niet maakte voor de promotie an sich:

*"Ik was ook helemaal verbaasd dat ik in deze functie een schaal opgeschaald werd. Ik had daar nooit bij stil gestaan, in het sollicitatiegesprek ook niet. Het was een leuke baan, waar ik kansen in zag... en ik zie daar iets in. En dan hoor je ineens later dat je een schaal omhoog gaat. Daar had ik niet eens aan gedacht."* (Interview 14, 2010)

#### Werkzekerheid

Vooraf voor mensen die onzeker zijn over hun baan kan van het bieden van werkzekerheid een motiverende werking uitgaan. Ook lijkt het erop, dat als Zorggroep Meander deze mensen werkzekerheid had geboden tot hun 65ste, ze ook direct gemotiveerd zouden zijn om tot hun 65ste aan de slag te blijven:

*"Dan was ik gebleven tot... Ja, dan had ik gezegd... ik heb altijd gezegd: "Deze baan wil ik doen tot mijn 65ste." Dat was een te gekke baan."* (Interview 6, 2010)

Daarnaast is het bieden van werkzekerheid, in de zin van het bieden van uitdagend werk in de toekomst, een grote stimulator voor diegenen die ook opzoek zijn naar taakverbreding.

#### Context specifiek

Overeenkomstig met de 'ability practices' is er op het gebied van 'motivation practices' geen aanwijsbaar verschil tussen de werknemers die intramurale en extramurale zorg verlenen.

#### Opportunity practices

Onder deze component van het AMO-model vallen: autonomie, betrokkenheid van werknemers, taakwisseling, taakverrijking, taakverbreding, taakverlichting (demotie), (zelfsturend) teamwerk, communicatie en decentralisatie van besluitvorming (inspraak/zeggenschap bij beslissingen).

Communicatie is een aspect dat in de gehele paragraaf 'Resultaten' terugkomt in, onder andere, 'de rol van de leidinggevende', welke ik al enkele malen heb aangestipt. Communicatie komt hieronder als personeelsinstrument niet expliciet aanbod, maar zal verweven zijn onder de kopjes 'verzakelijking' en 'inspraak/betrokkenheid bij de organisatie en beslissingen' (die laatste is een samenvoeging van de aspecten 'betrokkenheid van werknemers' en 'decentralisatie van besluitvorming').

Zodoende zal ik, op basis van mijn codeboom, achtereenvolgens bespreken: autonomie, taakwisseling, taakverbreding en afwisseling, taakverlichting, teamwerk, inspraak/betrokkenheid bij de organisatie en beslissingen, en verzakelijking.<sup>25</sup>

### Autonomie

Van het ervaren van autonomie en professionele speelruimte gaat een zeer stimulerende en motiverende werking uit. Sterker nog: het algemene beeld is dat de werknemers die werkzaam zijn in de thuiszorg (extramuraal), de keuze maken voor de thuiszorg (in plaats van te kiezen voor intramurale zorgverlening), vanwege de grote mate van vrijheid die ze ervaren in dat beroep:

*“Je bent veel vrijer (in de thuiszorg).”* (Interview 15, 2010)

De casemanager voor mensen met complexe zorgvragen, ook vallend onder extramurale zorgverlening, zegt over haar vorige baan in de thuiszorg het volgende:

*“Ten eerste eigen beslissingen nemen dat is al heel belangrijk en de zorg op een goede manier invullen. Met ruimte voor je eigen inbreng. Het is niet allemaal zo vastgelegd.”* (Interview 14, 2010)

Daarbij geldt in de thuiszorg dat de werknemers zich eigenlijk zouden moeten houden aan de indicatietijden die staan voor bepaalde handelingen (bijvoorbeeld: 10 minuten voor het aantrekken van steunkousen en 20 minuten voor een douchebeurt<sup>26</sup>). Veel van de werkneemsters in de thuiszorg zeggen zich hier echter niet aan te houden. Op dit moment is daar ook nog de ruimte en gelegenheid voor. Soms kunnen handelingen sneller plaatsvinden, zodat ergens anders wat langer bij een cliënt gebleven kan worden. De reden dat men zich niet, of maar weining, houdt aan de indicatietijden wordt door de volgende quote het meest treffend weergegeven:

*“Kijk het zijn geen machines waarmee je werkt hè. Kijk een machine kun je na 30 minuten uitzetten. Knopje indrukken en klaar. Maar wij zijn met mensen bezig” (...)* *“Kijk de ene keer doe je een douchebeurt en die persoon voelt zich gewoon lekker in de vel, nou dan ben je op tijd klaar. Maar een andere keer ben je er weer, en als er dan iets is... iemand is overleden, of de kinderen zijn een dag ervoor geweest... nou dan zit je er 's morgens mee aan tafel en dan praat je er even over.”* (Interview 4, 2010)

Maar ook voor de zorgverleners die ‘binnen de muren’ (intramuraal) hun werk doen speelt autonomie een grote rol:

*“Ja je bepaalt veel zelf. Ik hou de regie in handen. Ik vind dat ook wel heel prettig.”* (Interview 16, 2010)

Zelfs de geïnterviewden die puur huishoudelijk werk verrichten in een verpleeg- of verzorgingshuis geven aan een bepaalde mate van autonomie zeer belangrijk te vinden:

---

<sup>25</sup> Waar ik voorgeand in de weergave van de resultaten, waar van toepassing, het kopje ‘context specifiek’ heb toegevoegd, doe ik dat hier niet. Onder de verschillende aspecten van ‘opportunity practices’ speelt het onderscheid tussen de extramurale en intramurale zorgverlening namelijk een rol. Vandaar dat ik direct onder die kopjes daar aandacht aan besteed.

<sup>26</sup> Wellicht komen deze tijden niet overeen met de daadwerkelijke indicaties die staan voor deze handelingen. Het is ook niet de bedoeling van deze scriptie om daar zorginhoudelijke uitspraken over te doen. Hier leg ik enkel het principe van de indicatietijden uit.

*“In principe staat er een bepaalde taak en die doe ik dan. Maar of ik die werkzaamheden om 2 uur of om 10 uur doe, daar ben ik vrij in. En dat vind ik wel belangrijk, want ik heb gewoon mijn eigen methoden na die paar jaar.” (Interview 1, 2010)*

*“Je hebt wel de ruimte om te kijken wat er nodig is. Dat vind ik zelf ook wel fijn hoor. Bij bijvoorbeeld bedlegerige mensen heb je toch wat meer werkzaamheden in de badkamer en de slaapkamer en erom toe, dan in de huiskamer.” (...) “Nee ik zou het niet zo plezierig vinden als het allemaal via een vast programma zou moeten. We proberen wel als huishoudelijke medewerker zo vast mogelijk te werken, maar wel met die vrijheid daar waar het nodig is.” (Interview 3, 2010)*

Voor de gehele onderzoekspopulatie geldt dat autonomie gekoppeld wordt aan werkplezier. Belangrijk in deze context is de vaak gemaakte opmerking in de trend van:

*“Zolang ik er plezier in heb, blijf ik aan het werk.” (o.a. Interview 16, 2010).*

Een afname van het gevoel van vrijheid in de uitoefening van de zorgverlenende taken draagt daarom vermoedelijk bij aan de beslissing om eerder te stoppen met werken.

#### Taakwisseling, taakverbreding en afwisseling

Naast autonomie is afwisseling en het uitvoeren van verschillende taken bij verschillende cliënten (taakwisseling) een grote motivator om te kiezen voor de thuiszorg. De afwisseling maakt het werk leuk.

*“Ook heel afwisselend ja, dan kom je bij die cliënt en daar is dat aan de hand, dan moet je alleen maar even medicijnen, dan moet je douchen, dan moet je wondverzorging. Dus elke cliënt is ook weer anders.” (Interview 15, 2010)*

Afwisseling is daarbij ook regelmatig een reden om een cursus of opleiding te volgen. Het uitvoeren van meerdere taken (taakverbreding) maakt het werk leuker en zorgt voor meer afwisseling:

*“Je hebt dan meer handelingen en dat is natuurlijk ook wel leuk.” (Interview 5, 2010)*

*“Ja precies, dat is ook waarom ik het leuk vind dat ik die cursus mag doen. En anders blijf je alleen maar mensen steunkousen aandoen, en mensen douchen en wassen.” (Interview 7, 2010)*

Maar, net als geldt voor het personeelsinstrument autonomie, zijn ook taakwisseling en taakverbreding belangrijk voor de mensen die intramuraal werken:

*“Ik ben een persoon, ik wil graag elke dag op een andere afdeling werken. Ik ben heel breed.” (...) “En ik mag niet in de thuiszorg en ook niet in een verzorgingshuis (werken)... dat zou ik willen om nog meer te zien. Hoe meer afwisseling des te leuker ik het vind.” (Interview 13, 2010)*

*“Ja ik heb wel veel plezier in mijn werk nu. Het werken op verschillende afdelingen geeft toch ook wel wat afwisseling in het schoonmaakwerk, je komt veel verschillende mensen tegen. En het is toch weer even wat anders.” (Interview 1, 2010)*

*“Als er meer mogelijkheden komen... door korte cursussen te volgen, door breder te zijn in de zorg... uhhh ik wil ook wel graag een stukje administratie van de zorg doen bijvoorbeeld...” (Interview 13, 2010)*

Wat zeer belangrijk is, voor zowel de intramurale als extramurale zorgverleners, wat betreft de begrippen taakwisseling, taakverbreding en afwisseling, is het zelf mogen beslissen of men nog werkt op onregelmatige tijden. Het lijkt erop dat dit nu goed geregeld is, en dat iedereen voor zichzelf kan bepalen of ze na hun 55ste nog 's avonds en in de weekenden werken. Daarbij is het opmerkelijk (zie ook het volgende kopje 'taakverlichting') dat men ook juist na het bereiken van de 55-jarige leeftijd<sup>27</sup> nog behoefte heeft om te werken op onregelmatige tijden. Maar niet iedereen wordt hierin tegemoet gekomen:

*"Ik werk dus ook nog wel 's avonds, maar we hebben dan wel een basisrooster, maar die wordt dan nog wel vaak aangepast en officieel ben ik dus ook alle weekenden vrij en dat vind ik dus niet zo leuk... Nee, want in het weekend is het anders werken. Je hebt geen artsen, er is geen fysio... Alle randactiviteiten zijn weg. Je hebt gewoon je eigen huisje en dan ga je dus... Het is vrijer... Het is gewoon een beetje anders."* (Interview 16, 2010)

Hoewel er niet direct sprake is van taakwisseling of taakverbreding als men 's avonds werkt of in het weekend, ervaart men het werk toch als anders, en vaak als een welkome afwisseling:

*"'s Avonds heb je toch weer een hele andere sfeer."* (Interview 4, 2010)

*"'s Ochtends zijn mensen toch anders dan 's avonds en in de weekenden ook weer. Ja dat is toch weer anders en ik vind dat ook wel leuk."* (Interview 9, 2010)

*"Nou ja, zoals 's avonds dan is het alleen kousjes uit, of medicijnen geven of een oogdrupje weet je wel. Dan kun je nog even een kwartiertje bijkletsen. Want 's morgens is het echt heftig."* (Interview 5, 2010)

#### Taakverlichting

Weinig geïnterviewden hebben aangegeven behoefte te hebben gehad aan structurele taakverlichting. Weliswaar keek een enkeling uit naar het niet meer hoeven draaien van onregelmatige diensten (in de avonden en weekenden), maar dat aantal is erg klein, en daarnaast is dat geen directe roep om lichtere taken. Ook is het wel eens voorgekomen dat iemand vanwege (tijdelijke) rugklachten, tijdelijk andere taken uitvoerde, maar niemand heeft behoefte getoond aan structurele taakverlichting, omdat zij fysiek of mentaal belemmerd werd haar taken uit te voeren. De geïnterviewden schreven een eventuele behoefte aan taakverlichting eerder toe aan de fysieke persoonlijke situatie van iemand, dan aan de leeftijd van een werknemer:

*"Als ik zie dat ik soms nog meer doe dan een jonger iemand... nee ik heb daar dus geen behoefte aan."* (Interview 16, 2010)

*"Ik heb de grootste lol en ben altijd vrolijk. En kan alles nog aan. Dat is dus per persoon verschillend en niet per se verbonden aan leeftijd."* (Interview 2, 2010)

---

<sup>27</sup> Tot voor, ik geloof, ongeveer een of twee jaar geleden konden werknemers van 55 jaar of ouder zelf beslissen of zij nog in de weekenden en avonden wilden werken. Dat kan, als mijn informatie correct is, vanaf heden niet meer. Ook 55+ers moeten nu gewoon avond- en weekenddiensten draaien. Hoewel verschillende werknemers hebben aangegeven dit niet erg te vinden en juist graag werken op onregelmatige tijden, zijn er ook een paar werknemers geweest die hebben aangegeven dit 'jammer' te vinden.

Het behouden of niet meer hoeven werken van diensten op onregelmatige tijden kan een positieve invloed hebben op het werkplezier, maar niets toont aan dat structurele taakverlichting de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken verhoogt. Sterker nog: niemand heeft aangegeven behoefte te hebben aan het uitvoeren van lichtere taken. Voor mijn onderzoekspopulatie lijkt dat, op dit moment, dus geen issue.

#### Teamwerk

Elke geïnterviewde heeft aangegeven een meerwaarde te zien in een goede teamsfeer, en vindt het fijn onderdeel uit te maken van een team.

De werknemers in de thuiszorg zijn echter bang dat het idee deel uit te maken van een team binnenkort zal verdwijnen. Besloten is om de werknemers in de thuiszorg van thuis uit te laten vertrekken naar hun cliënten. De werknemers zijn bang dat ze hun collega's daarom niet of nog maar nauwelijks zullen zien:

*“Straks mag je vanuit huis weg om naar de cliënten te gaan. Dat vind ik eigenlijk wel jammer.” (...)*  
*“Niet om het werk bij de cliënt, maar wel voor het collega-gevoel.” (Interview 11, 2010)*

Het teamgevoel wordt zelfs gezien als erg belangrijk, en deze beslissing zou er wel eens voor kunnen zorgen dat het werkplezier van sommige werknemers afneemt:

*“Maar vanaf volgende week bijvoorbeeld, dan moeten wij vanuit huis vertrekken, hier niet meer vandaan. Dus je ziet je collega's haast nooit meer. Dus terwijl het 's morgens altijd heel gezellig is, altijd samen thee of koffie drinken. En dat vond ik heel belangrijk. Dat teamgevoel.” (...)* “Zo wordt het een stuk minder leuk.” (Interview 7, 2010)

Intramuraal gaat er ook een stimulerende werking uit van het gevoel hebben deel uit te maken van een team; juist ook voor diegenen die in de huishoudelijke hulp werken:

*“Ja, dat vind ik wel belangrijk dat je het gevoel hebt dat je van een team deel uit maakt. Ook al ben je schoonmaakster. Maar zo kijken ze niet naar je hoor. Je wordt af en toe ook met open armen ontvangen als je 's ochtends komt werken als er iemand ziek is. Ja, daar beleef ik veel plezier aan.”* (Interview 1, 2010)

*“Dat werkplezier ligt denk ik wel aan hier hoor. De verplegers en bewoners.” (...)* “Ja de collegialiteit is heel fijn hier... Je doet het echt samen.” (Interview 3, 2010)

Daarnaast is het goed om te beseffen dat sociale contacten, en daarmee deel uitmaken van een team, een reden kan zijn voor mensen om te komen werken. Er zijn dan ook enkele geïnterviewden geweest die hun thuissituatie opgaven als reden om (zoveel mogelijk) te willen werken.

#### Inspraak/betrokkenheid bij overleg en beslissingen

Wat betreft de inspraak en betrokkenheid bij overleg en beslissingen laten de geïnterviewden een zeer verschillend beeld zien. Ook hier komt de rol van de leidinggevende weer om de hoek kijken:

*“Maar ik vind dus ook dat ze niet goed luisteren naar ons.” (Interview 7, 2010)*

Gevolgd door:

*“Nou als we teamoverleg hebben bijvoorbeeld en er wordt iets gezegd door onze leidinggevende en wij zijn het er niet mee eens. En ik zou dat bijvoorbeeld zeggen: “Zou het niet beter zo of zo?” Nou*

*daar krijg je helemaal geen antwoord op.” (...) “Ja daar wordt helemaal niks meegedaan (met hetgeen ze zelf inbrengen). Daar ben ik van overtuigd, dat weet ik haast wel zeker.” (Interview 7, 2010)*

Een andere geïnterviewde zegt over inspraak bij overleg en beslissingen het volgende:

*“Ja inspraak! Dat is belangrijk... Toen ik zei dat ik liever geen vier nachten achter elkaar werkte deden ze er helemaal niks mee...”, en “Nou ik denk dat ze veel beter hadden moeten luisteren” (Interview 6, 2010)*

Andere geïnterviewden laten weer een heel ander beeld zien:

*“Het verwerken en de terugkoppeling is prima.” (Interview 3, 2010)*

*“Als we zeggen: “Kan het niet beter zo of beter zo?”, dan wordt er wel echt naar geluisterd.” (...) “En iedereen vindt het nut ervan hoog hoor. En als we vrij zijn komen we ook hoor.” (Interview 8, 2010)*

Het lijkt er dus op dat een positieve ervaring van het personeelsinstrument ‘inspraak bij overleg en beslissingen’ in mijn onderzoekspopulatie vooral afhangt van de opstelling van de leidinggevende: Geeft diegene ruimte voor inbreng, en hoe wordt er met die inbreng omgegaan? Vindt er bijvoorbeeld terugkoppeling plaats? Dat zijn zaken die het slagen van ‘inspraak’ bepalen.

#### Verzakelijking

Iedereen signaleert dat de zorg verzakelijkt. In de thuiszorg wordt dat vooral gemerkt door de invoering van een in- en uitcheck systeem met behulp van de telefoon. Zo kan precies bijgehouden worden hoe lang een werknemer bij een bepaalde zorgbehoevende is geweest. Daarnaast zijn er de indicatietijden waar de zorgverleners zich aan moeten houden, hetgeen ook ervaren wordt als een vorm van verzakelijking.

Ook intramuraal bemerkt men de gevolgen van de ‘verzakelijking’:

*“De tijd om een praatje te maken krijg je hier helemaal niet... De tijd is er niet meer om met de mensen naar buiten te gaan, de mensen komen nog maar weinig buiten. De druk van de verzorgingstaken is daarvoor te hoog.” (Interview 13, 2010)*

Communicatie speelt in het geval van verzakelijking een zeer grote rol. Twee voorbeelden:

1. Wegens bezuinigingen raakte een geïnterviewde haar “droombaan” kwijt. Ze moest aan de slag in een andere functie bij Zorggroep Meander. Dit bracht zeer veel frustratie en verdriet met zich mee van de kant van de werknemer. Echter, het gevoel dat nooit goed is duidelijk gemaakt waarom die functie moest verdwijnen, en het feit dat de afhandeling van het geheel als zeer vervelend is ervaren, heeft die frustratie en verdriet alleen maar groter gemaakt. Op de vraag: “Maar ik heb een beetje het gevoel... als ze het met u ‘netjes’ hadden gespeeld...”, kwam het volgende antwoord:

*“Had ik ook vol lof geweest. Maar ik vind niet dat ik ‘Human’ behandeld ben.” (Interview 6, 2010)*

De manier van communicatie heeft ervoor gezorgd dat de motivatie om langer door te werken (dan wel tot en met 65, dan wel nog langer) in zijn geheel is afgenomen. In zulke

gevallen is de rol van leidinggevenden zeer belangrijk. De manier van communicatie en afhandeling van het geheel had “lof” kunnen opleveren, nu is het resultaat: demotivatie.

2. Een vaste medewerkster werd, omdat er te weinig werk was, van haar vaste afdeling gehaald en moest in een flexpool gaan werken. Dat wil zeggen dat ze ingezet werd op verschillende afdelingen. Hoewel het werk hetzelfde bleef, is de manier waarop dit werd medegedeeld als zeer vervelend ervaren:

*“Het werd je gewoon medegedeeld. De manier waarop dit gegaan is, dat was gewoon niet leuk. Het werd opgelegd. Je had gewoon geen keus je moest gewoon.”* (Interview 16, 2010)

Vervolgt door:

*“Ik denk wel dat het verschil had gemaakt als ze het op een andere manier gebracht hadden. Ze kunnen ook gewoon met je in overleg gaan. En dan vragen wat je ervan denkt en wat je ervan vindt. En dan kunnen ze ook hun motieven duidelijker maken. Dat hebben ze dus niet gedaan.”* (Interview 16, 2010)

Achteraf is het voor deze werknemer allemaal goed gekomen, en heeft het werken in de flexpool maar enkele maanden geduurd. De manier van mededelen/communicatie heeft voor haar, in ieder geval in die periode, niet motiverend gewerkt.

Al met al proef ik uit de antwoorden van alle geïnterviewden dat ze er eigenlijk wel begrip voor hebben als Zorggroep Meander moet bezuinigen. Geïnterviewden geven aan dat bezuinigingen aan de orde zijn van de dag over de gehele breedte van de zorg in Nederland. Het is alleen wel belangrijk dat er een goede uitleg wordt gegeven en werknemers niet het gevoel hebben dat alles hiërarchisch van bovenaf, zonder overleg, bepaald en medegedeeld wordt. De directe leidinggevende is bij uitstek de persoon die hier een belangrijke rol in vertolkt. Hij of zij kan begrip kweken voor het beleid of beslissingen van bovenaf (top-down), maar kan tegelijkertijd hogerop ook de belangen behartigen van de werknemers op de werkvloer (bottom-up).

De ervaring van, en eventueel begrip voor, maatregelen die de zorg ‘verzakelijken’ (in de ogen van de werknemers), wordt bepaald door de manier van communicatie en de rol die de leidinggevende speelt in het geheel.



**Motivatie om langer door te werken (buiten de beïnvloedingssfeer van het AMO-model)**

Hieronder bespreek ik die aspecten die van invloed zijn op de motivatie om langer door te werken, maar niet in de beïnvloedingssfeer liggen van het AMO-model. Achtereenvolgens behandel ik de invloed van de gezins-, thuis-, en/of familiesituatie en de invloed van de gezondheid op de motivatie om langer door te werken.

Gezins-, thuis-, en/of familiesituatie<sup>28</sup>

Uit de interviews blijkt dat de omgevingsituatie<sup>29</sup> pas een reden vormt om eerder te stoppen met werken als er zich vervelende dingen voordoen in die omgeving. Zo overweegt een geïnterviewde om eerder te stoppen met werken, omdat haar man recentelijk is getroffen door een hartaanval. Dit soort gebeurtenissen doen beseffen dat men graag nog met elkaar van de vrije tijd wil genieten, zolang men nog gezond is.

Aan de andere kant, kan een 'lastige' en 'vervelende' omgevingsituatie men juist ook bewegen om te willen werken:

*"Ja, dat is wel belangrijk dat het past in de gezinssituatie. We hebben dan nog twee thuiswonende kinderen, die zijn wel volwassen, maar met mijn man... die heeft een chronische ziekte... en dan vind ik het wel prettig om er even tussenuit te zijn."* (Interview 3, 2010)

*"...maar ook een stukje vluchten om niet alleen thuis te zitten. Ja, dat komt er ook bij."* (Interview 13, 2010)

Voor de meeste geïnterviewden is het geen reden om te stoppen met werken als de partner met pensioen is, of binnenkort met pensioen gaat:

*"Nee dat denk ik niet, misschien wel dat je dan wat uren opbouwt zodat je de zomermaanden wat meer bij huis bent, maar niet dat ik nou denk dat ik dan zou stoppen."* (Interview 5, 2010)

*"Nou nee niet omdat hij met pensioen is."* (Interview 8, 2010)

*"Nou ja als mijn man, die is nu ook 60, als hij zegt: "Ik stop over vier jaar", dan blijf ik denk ik nog wel werken..."* (Interview 9, 2010)

Gezondheid

Zoals eerder onder het kopje 'taakverlichting' al aangegeven gebeurt het incidenteel wel eens dat de gezondheid de mogelijkheid tot werken beïnvloedt, maar structureel geeft de gezondheid voor (bijna) niemand van de geïnterviewden problemen. Erkend wordt dat de gezondheid een stempel kan drukken op de motivatie om (eventueel) langer door te werken, maar niemand gaat ervan uit dat de gezondheid een belemmerende factor zal zijn voor het uitvoeren van het werk in de toekomst, hoewel:

*"Ik kan niet weten hoe ik ben (lichamelijk) als ik 60 ben"* (Interview 11, 2010)

<sup>28</sup> Voor het gemak gebruik ik hierna enkel het woord 'omgevingsituatie'. Het idee is dat een partner die met pensioen is of gaat, de werknemer kan motiveren om eerder te stoppen met werken. Daarnaast zijn er natuurlijk ook andere situaties te bedenken waardoor een werknemer afscheid neemt (of moet nemen) van haar baan. Die situaties kunnen zich voordoen in de directe naaste omgeving (gezin), maar ook nare gebeurtenissen in de familie of naaste vriendenkring kan een besluit om te stoppen beïnvloeden; bijvoorbeeld wanneer de betreffende werknemer niet (meer) over een gezin beschikt.

<sup>29</sup> Zie voetnoot 27

Maar een 'mindere' of 'slechtere' gezondheid kan ook juist een reden vormen om juist zoveel mogelijk te willen en moeten werken:

*"Nou en ik heb vorig jaar een hartinfarct gehad... In november geloof ik en toen werd mijn moeder ernstig ziek, dus ik was of in het ziekenhuis of ik was hier. Ik was overal, en toen zei de dokter ook dat het veel beter was voor mij dat ik werk, dan dat ik thuis ga zitten. Ik ben geen mens om thuis te zitten, dan ga ik veel te veel praktiseren. Dan heb ik zoiets van: "Wat moet ik thuis?" Dat is allemaal zo doelloos... Nee, laat mij maar zoveel mogelijk werken... Ja, dan ben ik er het allerbeste aan toe." (Interview 5, 2010)*

### **Langer doorwerken of (eerder) stoppen met werken<sup>30</sup>**

De meeste geïnterviewden hebben nog niet nagedacht over wanneer ze willen stoppen met werken. Wanneer hier naar gevraagd werd tekenden de meeste antwoorden zich af in de trend van:

*"Zolang als ik zo nog kan werken... kan ik er nog wel een poosje mee door." (Interview 11, 2010)*

of:

*"Nou zoals het nu is ben ik heel tevreden, zo kan ik zeker door tot mijn 65ste" (Interview 14, 2010)*

De belangrijkste factor die hierin een rol lijkt te spelen is het werkplezier:

*"Als ik op mijn 62ste het nog leuk vind, dan blijf ik doorgaan tot mijn 65ste, en anders als ik dat toch niet meer vind, dan stop ik op mijn 62ste." (Interview 7, 2010)*

*"Ik zeg altijd: "Als je niet meer met plezier werkt dan zoek je maar ander werk op." Ik werk met plezier en als je alles met plezier doet dan hoef je ook niet met zo'n gezicht naar je werk (maakt een lang gezicht). En als je met zo'n gezicht naar je werk moet, dan functioneer je niet goed." (Interview 11, 2010)*

Het werkplezier wordt weer bepaald door al die factoren die hiervoor in de paragraaf 'Resultaten' beschreven zijn, en vandaar ook dat die aspecten, mits belangrijk geacht door de onderzoekspopulatie, een rol spelen in de motivatie om langer door te werken<sup>31</sup>.

Op de vraag of men eerder zou willen stoppen met werken als dat zou kunnen werd over het algemeen negatief geantwoord. Vaak ziet men er zelfs tegenop om 'maar' thuis te moeten gaan zitten en niks te doen te hebben. Vandaar ook dat verschillende mensen hebben aangegeven open te staan voor het doen van vrijwilligers werk; juist ook ten behoeve van Zorggroep Meander:

---

<sup>30</sup> Zoals eerder in deze scriptie al aangegeven gaat het er niet per se om dat men aangeeft door te willen werken tot na het 65<sup>ste</sup> levensjaar, maar draait het vooral ook om de motivatie niet eerder te willen stoppen met werken. De vraag "Wat motiveert oudere werknemers om langer door te werken?" gaat daarmee niet alleen over het door de werkgever bewegen van haar werknemers om door te werken tot en met, bijvoorbeeld, 67-jarige leeftijd, maar heeft ook tot doelstelling antwoord te krijgen op de vraag: "Hoe zorg ik als werkgever ervoor dat men niet eerder stopt met werken, maar doorwerkt tot en met zijn of haar 65<sup>ste</sup>?" en "Hoe motiveer ik mijn werknemers door te werken als de pensioengerechtigde leeftijd daadwerkelijk omhoog gaat naar 67?" Vooral ook, omdat bijna elke geïnterviewde aangeeft voor 'het werk' te werken, en niet voor het geld.

<sup>31</sup> Hierover meer in de 'Conclusie en Discussie'.

“Ik zou dan daarna hier wel vrijwilligerswerk willen doen.” (Interview 3, 2010)

“Maar anders zou ik hier ook wel vrijwilligerswerk willen en kunnen doen.” (Interview 1, 2010)

Een enkeling heeft daadwerkelijk reeds besloten om (binnenkort) te stoppen met werken. Welgeteld gaat het hier om twee geïnterviewden. De één heeft een duidelijk aanwijsbare reden in de omgevingsfeer wat haar heeft doen besluiten om te stoppen met werken. Mocht de omgevings situatie anders zijn, dan had zij “zeker doorgewerkt”.

De ander heeft reeds “mentaal afscheid genomen van het werken in de zorgsector”. Het betreft niet iets verwijtbaars aan het adres van Zorggroep Meander, maar er heeft zich een proces voltrokken dat haar deed beseffen: “Ik wil niet meer werken.” Als ze het probeert uit te leggen, hetgeen haar moeilijk afgaat, is het vooral een combinatie van mensen in haar omgeving die bijvoorbeeld dement raken of ernstig ziek worden, en het zelf nog, nu ze nog gezond is, willen genieten van haar vrije tijd.

## Conclusie en discussie

---

De paragraaf conclusie en discussie staat in het teken van interpretatie en synthese van de gevonden, en hieraan voorafgaand gepresenteerde, resultaten. De conclusie en discussie, als uitkomsten van die interpretatie en synthese, dienen daarnaast ook in samenhang te bezien zijn met, en (eventueel) gebaseerd te zijn op, relevante literatuur.

Ik neem hier ‘conclusie’ en ‘discussie’ samen, omdat dit praktisch gezien voor mijn onderzoek, naar mijn mening, de beste oplossing is om recht te doen aan zowel de conclusie als de, daarop volgende, discussie. Een voortschrijdend inzicht met betrekking tot de resultaten en de theoretische basis van mijn onderzoek (het AMO-model) heeft ervoor gezorgd dat ik de conclusie en discussie niet als twee losstaande paragrafen wil behandelen.

Voor de helderheid geef ik eerst de opbouw van deze paragraaf:

Ik begin, onder het kopje ‘AMO-model’, met een korte samenvatting van de belangrijkste bevindingen uit de resultaten van het onderzoek. Ook neem ik hier de beantwoording van de hoofdvraag van het onderzoek in mee.

Onder het kopje ‘Algemeen’ komen vervolgens twee zaken naar voren die gewaarborgd zouden moeten worden door personeelsbeleid inzake de verhoging van de inzetbaarheid van oudere werknemers en hun motivatie om langer door te werken. Deze twee zaken zijn direct ingegeven door de resultaten van het onderzoek.

In ‘Reflectie op theorie’ introduceer ik de motivatietheorie van Ryan en Deci (2000), welke, op basis van de resultaten, een wezenlijke aanvulling kan zijn op de gehanteerde theoretische basis in dit onderzoek (het AMO-model). Daarnaast komt de theoretische overlap aanbod van de verschillende gehanteerde begrippen in dit onderzoek.

In ‘Reflectie op HR praktijken’ wordt de, eerder al getrokken, conclusie ten aanzien van het AMO-model en de werking van het AMO-model ondersteund en geïllustreerd door de behandeling van practices uit het AMO-model die de motivatie om langer door te werken positief zouden kunnen beïnvloeden.

‘Reflectie op het conceptuele model’ borduurt voort op het voorgaande. Gegeven de context waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden blijkt dat de motivatietheorie van Ryan en Deci (2000) een verrijking kan zijn voor het AMO-model. Ook behandel ik hier, onder het subkopje ‘meer dan de som der delen’, mijn, min of meer, persoonlijke reflectie op de resultaten van het onderzoek. Het is lastig gebleken losse onderdelen van het AMO-model te koppelen aan de motivatie om langer door te werken. Hoewel sommige aspecten duidelijk meer invloed kunnen hebben op die motivatie dan andere aspecten is het geheel van maatregelen en inzet van personeelsinstrumenten, zowel als het karakter en uitstraling van die maatregelen en personeelsinstrumenten (de visie die eraan ten grondslag ligt), een grotere determinant van de motivatie om langer door te werken, dan losse aspecten/personeelsinstrumenten op zich.

Vervolgens ga ik onder het kopje ‘Reflectie op methoden en technieken’ in op de manier waarop ik het onderzoek gedaan heb. De resultaten dienen als basis voor deze reflectie.

‘Beperkingen’ handelt, zoals het woord al zegt, over de beperkingen die dit onderzoek herbergt.

En, tot slot, geef ik een mogelijke agenda voor ‘toekomstig onderzoek’.

Maar eerst zal ik dus trachten een zo duidelijk mogelijk antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag:

*“Wat motiveert oudere werknemers (55-plussers) van Zorggroep Meander om langer door te werken, en welke personeelsinstrumenten kunnen een bijdrage leveren aan de motivatie om langer door te werken?”*

### **AMO-model**

Impliciet ga ik met beantwoording van de onderzoeksvraag ook in op mijn hypothese dat de werking van het AMO-model, als High Performance Work System, haar kracht niet verliest voor de onderzochte populatie en toepasbaar is op de onderzoeksvraag. Immers, het AMO-model diende als theoretisch vertrekpunt van dit onderzoek en daarmee ook als basis voor de topics in de interviews. Met betrekking tot deze hypothese moet inderdaad geconcludeerd worden dat verschillende practices uit het AMO-model zeer nuttig kunnen zijn voor beïnvloeding van de motivatie om langer door te werken; in dit geval, specifiek voor beïnvloeding van de motivatie om langer door te werken van oudere werknemers in de VVT-sector.

De resultaten indiceren bij de onderzoekspopulatie een zeer grote intrinsieke motivatie om het werk uit te oefenen dat ze uitoefenen. De werknemers hebben een groot verantwoordelijkheidsgevoel jegens hun cliënten en vinden het fijn werk te doen dat van maatschappelijk belang is. Daarnaast blijkt ook het sociale aspect aan het werken in de zorgsector een belangrijke motivator.

Personeelsinstrumenten die vervolgens terug te redeneren zijn naar individuele practices binnen het AMO-model en een positieve bijdrage lijken te kunnen leveren aan de motivatie om langer door te werken zijn: training en ontwikkeling, taakwisseling, taakverbreding en afwisseling, taakverlichting, autonomie, teamwerk en inspraak en betrokkenheid bij overleg en beslissingen.

Interne promotiekansen en beloning daarentegen lijken weinig invloed uit te kunnen oefenen op de motivatie om langer door te werken.

Verder zijn er, logischerwijs, zaken buiten de invloed van personeelsbeleid die de motivatie om langer door te werken van oudere werknemers negatief, dan wel positief, kunnen beïnvloeden. Zaken zoals de individuele gezondheid en gezins-, thuis-, en/of familiesituatie.

De resultaten van het onderzoek leren ons, met andere woorden, het volgende: de motivatie om langer door te werken (van mijn onderzoekspopulatie) hangt niet puur af van een succesvolle invulling van het AMO-model, er zijn immers ook zaken, gebeurtenissen en/of omstandigheden die niet vallen binnen de beïnvloedingssfeer van het AMO-model en ervoor kunnen zorgen dat men niet langer wil doorwerken (zie ook ‘Resultaten’). Daarnaast zijn er practices binnen het AMO-model (bijvoorbeeld promotiekansen en (hogere) beloning) die geen effect lijken te sorteren als het gaat om het motiveren van oudere werknemers om langer door te werken. Niettemin kan een juiste invulling van de hierboven genoemde, voor mijn onderzoekspopulatie relevante, practices<sup>32</sup> van het AMO-model, de motivatie om langer door te werken wel (positief) beïnvloeden. (Zie voor een uitwerking van deze HR-praktijken ‘Reflectie op HR praktijken’ verderop in deze paragraaf)

---

<sup>32</sup> Let wel: Nogmaals dien ik hier de opmerking te plaatsen dat de ‘groep’ oudere werknemers als zodanig niet bestaat. Ik signaleer algemeenheden in de resultaten en benoem de aspecten van het AMO-model die in de meeste gevallen van mijn onderzoekspopulatie effect zouden kunnen hebben op de motivatie om langer door te werken. Het toverwoord in dit geheel blijft echter: maatwerk. Zie ook ‘Maatwerk’ verderop onder ‘Algemeen’.

## **Algemeen**

Alles overkoepelend zijn er aangaande, en ter verwezenlijking van, de verhoging van de inzetbaarheid van oudere werknemers en hun motivatie om langer door te werken, twee algemene zaken die door het personeelsbeleid gewaarborgd zouden moeten worden.

## Maatwerk

Ten eerste tonen de resultaten aan dat er behoefte is aan maatwerk. Die behoefte aan maatwerk wordt, onder andere, geïllustreerd in de bespreking van de personeelsinstrumenten 'taakverlichting' (het behouden of kunnen laten vallen van onregelmatige werktijden) en 'training en ontwikkeling' (de behoefte aan het volgen van kortlopende, specifieke en op het werk toegepaste trainingen, opleidingen en/of cursussen). Keuzevrijheid kan bijdragen aan de vervulling van de behoefte aan autonomie, en heeft praktisch direct invloed op de motivatie, ook om langer door te werken, van oudere werknemers.

Maatwerk zou eventueel geassocieerd kunnen worden met hoge kosten. Onderzoek van Oeij et al. (2006) toont daarbij aan dat leidinggevenden, wat betreft arbeidsvoorwaarden, een voorkeur hebben voor 'one-size-fits-all', en werknemers het liefst 'i-deals'<sup>33</sup> sluiten. Uit hetzelfde onderzoek van Oeij et al. (2006) blijkt echter dat werknemers die zelf hun arbeidsvoorwaarden mogen samenstellen (CAO à la carte) niet een heel gedifferentieerd beeld en keuzepatroon laten zien. Oeij et al. (2006) pleiten dientengevolge voor een algemeen HR-kader met een organisatorisch beheersbaar keuzemenu van arbeidsvoorwaarden; een kader dat is samengesteld uit een behoeftepeiling.

Ook Zorggroep Meander zou op deze manier een weg kunnen vinden tussen, enerzijds, de behoefte aan differentiatie van werknemers wat betreft de inzet en invulling van bepaalde personeelsinstrumenten, en, anderzijds, de verwezenlijking van eisen die de organisatie zichzelf stelt (bijvoorbeeld en hypothetisch ten aanzien van training en ontwikkeling van het personeelsbestand, het behoud van werknemers, het motiveren van oudere werknemers om langer door te werken etc.).

## Rol leidinggevende

Ten tweede laten de resultaten zien dat personeelsbeleid rekening zal moeten houden met de rol die (directe) leidinggevenden vertolken. Niet alleen ondergaat beleid vaak een vertaalslag voordat het de werknemers bereikt (van Gestel en Nyberg, 2007), ook is er een causaal verband tussen de uitvoering van beleid door, en strategieën van, een leidinggevende en de organisatorische uitkomsten (de prestatie) van een organisatie (Boxall en Purcell, 2008).

De resultaten van het onderzoek onderschrijven dit. Het werkplezier, het gevoel van verbondenheid met de organisatie, betrokkenheid bij de organisatie, (motiveren van) deelname aan trainingen, opleidingen of cursussen, en (tegemoetkoming aan, en signalering van) de behoefte aan taakverlichting, taakwisseling of taakverbreding zijn allemaal voorbeelden, die mede de prestatie van een organisatie bepalen, en waarin de directe leidinggevende een belangrijke rol kan spelen en misschien wel moet spelen. Illustratief in dit opzicht is het verschil in gevoel van verbondenheid met, en betrokkenheid bij, de organisatie tussen de werknemers die de inspraak en betrokkenheid bij overleg en beslissingen als positief ervaren, en de werknemers die zich hier negatiever over uitlaten.

---

<sup>33</sup> Arbeidsvoorwaarden toegepast op het individu.

## Reflectie op theorie

In dit gedeelte van de ‘conclusie en discussie’ paragraaf zal duidelijk worden dat de resultaten ook sterk te relateren zijn aan een andere theorie, dan enkel het AMO-model. Hiervoor stelde ik al dat verschillende praktijken binnen het AMO-model nuttig kunnen zijn voor de positieve beïnvloeding van de motivatie om langer door te werken. Relatering van de resultaten aan de motivatietheorie van Ryan en Deci (2000) laat zien dat deze twee bestaande theorieën (het AMO-model van Appelbaum et al. en de motivatietheorie van Ryan en Deci) met elkaar in aanraking komen.

### Ryan en Deci

Er bestaat, mijn inziens, namelijk een duidelijke overlap tussen de belangrijkste gevonden onderzoeksresultaten en de (intrinsieke) motivatietheorie van Ryan en Deci (1985, 2000). Sterker nog: niet alleen bestaat er overlap tussen de gevonden resultaten en deze theorie; ook lijkt een koppeling aan deze theorie een logische. Ten eerste, omdat behandeling van een motivatietheorie in de lijn ligt met de formulering en beantwoording van de onderzoeksvraag (“to be motivated -in dit geval om langer door te werken- means to be moved to do something” (Ryan en Deci, 2000, p. 54)), en, ten tweede, omdat begrip van intrinsieke motivatie, en de personeelsinstrumenten die deze intrinsieke motivatie kunnen beïnvloeden, als vertrekpunt en aanknopingspunt moet dienen voor beïnvloeding van de motivatie om langer door te werken.

### Autonomie, competentie en verbondenheid

Ryan en Deci (2000) differentiëren (intrinsieke) motivatie naar verschillende intrinsieke behoeften. Volgens Ryan en Deci ‘motiveren’ drie intrinsieke (psychologische) behoeften een werknemer gedrag te initiëren en voeden die behoeften de psychologische gezondheid en het psychologische welzijn van een individu (Ryan en Deci, 2000). Expliciet is de motivatie van een werknemer afhankelijk van de volgende drie zaken:

1. De vervulling van de behoefte aan competentie. Dat wil zeggen: mensen/werknemers willen zichzelf in hun bezigheden/werkzaamheden zien als capabel en competent.
2. De vervulling van de behoefte aan autonomie. De behoefte aan autonomie refereert naar het actief participeren in het bepalen van het eigen gedrag. Met andere woorden: een werknemer wil zijn/haar werkzaamheden ervaren als een resultaat van autonome keuze, met zo min mogelijk externe tussenkomst (lees: tussenkomst van de werkgever).
3. De vervulling van de behoefte aan verbondenheid. Hetgeen, met betrekking tot werknemers, vertaald kan worden naar een authentiek gevoel van verbondenheid met het werk, de organisatie en de mensen binnen een organisatie, door middel van een gevoel van waardering voor wat men doet.

Zeer sterk komen deze drie componenten naar voren als belangrijk(st)e motivatoren voor de onderzoekspopulatie. Dit maakt dat de motivatietheorie van Ryan en Deci (2000) in de context van de zorgsector, specifiek de VVT-sector, een verrijking kan zijn voor het AMO-model. Voornamelijk, omdat de motivatietheorie van Ryan en Deci de werking en importantie van bepaalde practices uit het AMO-model illustreert:

De vervulling van de behoefte aan autonomie komt, vanzelfsprekend, terug onder het personeelsinstrument ‘autonomie’, besproken onder ‘Opportunity practices’ in de paragraaf Resultaten. Gebleken is dat autonomie en professionele speelruimte zeer belangrijk is voor de mensen uit mijn onderzoekspopulatie. Het werken in de thuiszorg wordt ervaren als ‘vrij’, en een dreigende inperking van die vrijheid zou het werkplezier drastisch doen verminderen. Ook

intramuraal is men gesteld op zijn of haar vrijheid. Hoewel de werkzaamheden, zowel intramuraal, als extramuraal, voor een groot deel vast liggen, ligt de ervaring van autonomie vooral verscholen in het persoonlijke contact met de cliënt. Op het moment van zorgverlening is het de werknemer die autonoom de zorg biedt; en vooral in de thuiszorg gebeurt dit vaak zonder hulp, en/of tussenkomst van de werkgever. (Zie verder: 'Reflectie op HR praktijken' AMO-practice / personeelsinstrument 'autonomie')

Het idee dat men zichzelf in zijn of haar werkzaamheden wil zien als capabel en competent, oftewel: de vervulling van de behoefte aan competentie, kan worden gerelateerd aan het personeelsinstrument 'training en ontwikkeling' en de reden voor het volgen van een training, opleiding of cursus, zoals beschreven onder 'Ability practices' in de paragraaf 'Resultaten'. De behoefte aan competentie is zeer groot binnen de onderzoekspopulatie. Trainingen en opleidingen worden gevolgd uit het oogpunt van het kunnen (blijven) bieden van goede zorg, en men vindt het ook praktisch gezien een stuk prettiger wanneer taken zelf uitgevoerd kunnen worden. De intrinsieke motieven, zoals 'persoonlijke ontwikkeling', 'bij blijven' en 'het graag bieden van zo goed mogelijke zorg', die ten grondslag liggen aan het volgen van trainingen, opleidingen en/of cursussen, illustreren de behoefte aan competentie en bekwaamheid.

Tot slot, de vervulling van de behoefte aan 'verbondenheid': Dit aspect van de (intrinsieke) motivatietheorie van Ryan en Deci (2000) is misschien wel het meest en duidelijkst van toepassing op de onderzoekspopulatie. De verbondenheid die men voelt met het werk zou ik haast uniek willen noemen. Het verantwoordelijkheidsgevoel dat deze mensen ten toon spreiden ten opzichte van cliënten is wellicht ongeëvenaard groot in vergelijking met andere branches en sectoren. Hoewel niet iedereen verlangt naar waardering van de cliënt, geeft het werk voor iedereen wel een hoge mate van voldoening. Daarbij is het niet per se bevestigd hoeven worden, in de vorm van waardering door de cliënten, ook weer een bewijs voor de verbondenheid met het werk dat men doet. Immers, in de gedachten van de werknemers, is het niet nodig gewaardeerd te worden door degene die je helpt (lees: verzorgt), als je het geven van die hulp (lees: verzorging) als vanzelfsprekend acht.

Maar dan zijn we er nog niet. De vervulling van de behoefte aan verbondenheid gaat niet alleen over de verbondenheid met het werk, maar ook over de verbondenheid met de organisatie en de mensen die in de organisatie werken (collega's, leidinggevenden etc.) (Ryan en Deci, 2000).

En die verbondenheid lijkt broos, getuige: de resultaten onder het personeelsinstrument 'inspraak bij overleg en beslissingen', de bij verschillende gelegenheden aangehaalde negatieve invloed van 'de rol van leidinggevende', de als warrig ervaren georganiseerde feedback- en evaluatiemomenten, en het, door verschillende werknemers uitgesproken, gevoel niet gehoord te worden. Dit staat de verbondenheid met de organisatie in de weg. Ook dreigt, wat betreft de werknemers in de thuiszorg, de verbondenheid die men ervaart met collega's tot een minimum gereduceerd te worden nu men, vanaf heden, van thuis uit dient te vertrekken om naar de cliënt te gaan.

(Zie verder: 'Reflectie op HR praktijken' AMO-practices / personeelsinstrumenten 'teamwerk' en 'inspraak/betrokkenheid bij overleg en beslissingen')

#### Overlap theoretische begrippen

De sterke overlap van de verschillende begrippen, en definities van deze begrippen, dient nader verduidelijkt en geëxpliciteerd te worden. Beïnvloeding van zowel de inzetbaarheid, als de prestatie, én de motivatie om langer door te werken, van werknemers, lijkt te geschieden middels velerlei dezelfde personeelsinstrumenten. Hoewel dit op enigerlei wijze verwarrend kan overkomen heb ik in onderliggende scriptie mijn best gedaan de (theoretische) overlap duidelijk te maken en te verklaren. De gehanteerde definitie voor inzetbaarheid, het 'willen' en 'kunnen' werken in de huidige of een toekomstige functie, heeft zowel, met het begrip 'willen', een motivaatieaspect (refererend aan de motivatietheorie van Ryan en Deci (2000) en de 'Motivation practices' uit het AMO-model), als, met het begrip 'kunnen', vermogens en (geboden) mogelijkheden aspecten (refererend aan de 'Ability' en 'Opportunity' practices uit het AMO-model) in zich.



Uit het onderzoek is niet alleen gebleken dat er hier sprake is van een enkel theoretische overlap. De resultaten laten zien dat de prestatie, verhoging van de inzetbaarheid en verhoging van de motivatie om langer door te werken met elkaar hand in hand gaan, sterker nog: elkaar beïnvloeden. Een goede prestatie van een werknemer is afhankelijk van de vermogens die hij of zij heeft om te presteren, de motivatie die hij of zij heeft om te werken en de mogelijkheden die hij of zij krijgt om zijn of haar vermogens uit te oefenen. Een optimale prestatie impliceert derhalve, gezien de overlap in definities, automatisch ook een goede mate van inzetbaarheid. En op zijn beurt, is uit de resultaten gebleken, beïnvloeden deze aspecten ook juist de motivatie om langer door te werken. Met andere woorden: het motiveren van oudere werknemers om langer door te werken is niet iets dat op zichzelf staat. Illustratief hiervoor is de opmerking van verschillende geïnterviewden dat het werkplezier zal bepalen of men langer doorwerkt of niet. Werkplezier dat volgens de intrinsieke motivatietheorie van Ryan en Deci (2000) optimaal zal zijn als de behoeften aan competentie, autonomie en verbondenheid bevredigd worden. Behoeften, zoals eerder geëxpliciteerd, die stuk voor stuk te bevredigen zijn door de 'juiste' inzet van verschillende aspecten die vallen onder het, als theoretische basis gehanteerde, AMO-model.

### **Reflectie op HR praktijken**

Voordat ik inga op de verschillende HR praktijken, ofwel personeelsinstrumenten, uit het AMO-model die een positieve bijdrage kunnen leveren aan de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken, leg ik uit waarom ik kan concluderen dat deze praktijken een positief effect op die motivatie kunnen hebben.

Die conclusie kan ik trekken, omdat: Ten eerste, zoals ik zojuist aangetoond heb, succesvolle beïnvloeding van de (intrinsieke) motivatie voornamelijk afhangt van de vervulling van de behoeftes aan competentie, autonomie en verbondenheid (Ryan en Deci, 2000), welke alle drie, zoals onder 'Reflectie op theorie' gedemonstreerd, te liëren zijn aan personeelsinstrumenten vallend onder het AMO-model; Ten tweede, 'motiveren', het bewegen van werknemers om bepaald gedrag te vertonen, de kern is van mijn onderzoeksvraag; Ten derde, het gedrag dat bereikt moet worden, 'langer doorwerken', sterk gerelateerd is aan de definitie van 'inzetbaarheid' zoals deze wijd gehanteerd wordt (o.a. TNO, 2010): de mate waarin iemand zijn huidige of mogelijk toekomstige werk goed kan en wil blijven vervullen (immers, wanneer iemand zijn of haar functie kan en wil blijven uitoefenen zal hij of zij doorwerken); Ten vierde, het goed kunnen en/of willen vervullen van het huidige of mogelijk toekomstig werk binnen de beïnvloedingsfeer van het AMO-model valt ('kunnen' komt terug in de componenten 'abilities' en 'opportunities', en 'willen' zit verpakt onder de component 'motivation' van het AMO-model); En, ten vijfde, derhalve concluderend, de motivatie om langer door te werken, gezien het alles inclusieve karakter van het AMO-model met betrekking tot de beïnvloedingsmogelijkheden van de intrinsieke motivatie en de beïnvloedingsmogelijkheden van het kunnen en willen werken in huidige of toekomstige functie, in ieder geval gedeeltelijk, afhangt van een goede invulling van de 'Ability', 'Motivation' en 'Opportunity' practices die alle drie tezamen het AMO-model vormen.

De volgende praktijken uit het AMO-model zouden een positieve bijdrage kunnen leveren aan de motivatie om langer door te werken<sup>34</sup>:

---

<sup>34</sup> Hoewel het personeelsinstrument 'beloning' geen invloed lijkt te hebben op bevordering van de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken, behandel ik deze 'practice' van het AMO-model hier wel. Aanleiding hiervoor is dat deze bevinding het meest tegenstrijdig is met andere literatuur.

### Training en ontwikkeling

In praktische zin draagt het volgen van trainingen, cursussen en/of opleidingen bij aan de wens van de werknemers om zo'n goed mogelijke zorg te kunnen bieden. Aan de andere kant draagt het personeelsinstrument training en ontwikkeling ook bij aan het behoud van afwisselend en uitdagend werk. Bovendien is het volgen van een training, cursus of opleiding op zich al uitdagend en een vorm van afwisseling. Daarnaast zegt het merendeel van de onderzoekspopulatie niet op te zien tegen de scholing; men is niet van mening dat scholing hen lastiger af zal gaan dan 'vroeger'.

Dit alles komt volledig overeen met de beschikbare literatuur op dit gebied. Ouderen leren nog prima, maar anders dan jongere werknemers (Gründemann en Wevers, 2009; Nauta et al., 2004). Ouderen leren het beste wanneer het gaat om scholing 'on the job', oftewel leren via praktische ervaringen die aansluiten bij de dagelijkse werkzaamheden van de werknemers (Nauta et al., 2004). Mijn inziens ligt hierin ook de verklaring voor de bevinding dat de onderzoekspopulatie haar voorkeur laat uitgaan naar het volgen van kortere cursussen en trainingen, en minder geneigd is om voor een langlopende opleiding te kiezen.

Ook Gellert (2010) benadrukt dat (bij)scholing van werknemers niet minder rendabel wordt naarmate de leeftijd vordert. Onafhankelijk van leeftijd zorgt een leervriendelijke omgeving volgens Gellert (2010) voor bevordering van de individuele competenties. In die leervriendelijke omgeving zou kennisuitwisseling een plek moeten hebben en gestimuleerd moeten worden. Daarbij pleit Gellert (2010) expliciet voor gemengde teams (samengesteld uit jonge en oudere werknemers). Een pleidooi voor kennisuitwisseling ligt in lijn met mijn bevindingen. De resultaten van het onderzoek wijzen uit dat verschillende oudere werknemers de behoefte hebben om hun kennis te delen en over te brengen.

Tot slot, hebben meerdere onderzoekers gevonden dat het investeren in training en opleiding een positief effect kan hebben op de beslissing om langer door te werken (o.a. Groot, Dorhout en Maassen van den Brink, 2002; Jettinghof en Smulders, 2008; Kooij, 2010).

### Taakwisseling, taakverbreding en afwisseling

Werken in de zorgsector is elke dag anders, zoveel is wel gebleken uit de interviews. Het werk op zich heeft al een afwisselend karakter en de mate van afwisseling is, in het geval van mensen die werken in de thuiszorg, vaak een van de belangrijkste redenen om te kiezen voor extramuraal zorgverlening, ofwel te werken in de thuiszorg. Maar ook intramuraal toont men behoefte aan afwisseling. Die afwisseling kan bereikt worden door het bieden van mogelijkheden tot taakwisseling of job rotatie, en taakverbreding.

Voortbordurend op de waarde van het personeelsinstrument 'training en ontwikkeling' dragen ook de aspecten taakwisseling, taakverbreding en afwisseling bij aan de vergroting van de inzetbaarheid van oudere werknemers. Niet alleen omdat de aspecten taakverbreding en taakwisseling het inzetten van 'training en ontwikkeling' met zich mee kunnen brengen, maar ook omdat taakverbreding en job rotatie de afnemende diversiteit aan ervaringen kunnen tegengaan. Het gevaar van obsolescentie (veroudering en waardevermindering van individuele beroepsmatige kwaliteiten, zoals kennis, vaardigheden, vermogens, attitudes en inzichten) en vastlooprisico's kunnen worden beperkt door afwisseling te waarborgen en mogelijkheden te bieden voor taakwisseling en taakverbreding (Leisink en Thijssen, 2006).

### Taakverlichting

Hoewel weinig geïnterviewden hebben aangegeven behoefte te hebben aan taakverlichting, kan een lage(re) werkdruk en een lage(re) fysieke belasting wel positief bijdragen aan de beslissing van werknemers om langer door te werken (Jettinghof en Smulders, 2008).

De onderzochte populatie vertoont geen behoefte aan structurele verlichting van de taken die ze uitvoeren, maar hetgeen wel een rol kan spelen in de beslissing, en daarmee ook de motivatie, om langer door te werken is het kunnen behouden, dan wel mogen laten vallen van de onregelmatige

werktijden. Zorggroep Meander hoeft, zo wijzen de bevindingen uit, niet bang te zijn dat alle 'oudere' werknemers ervoor kiezen de onregelmatige werktijden te laten vallen. Veel geïnterviewden gaven om verschillende redenen aan graag te werken in de avonden en weekenden. Toch zal het bieden van deze keuzemogelijkheid, naar mijn verwachting, stimulerend werken. In dat geval wordt het namelijk een belangrijke, door de werknemer zelf, autonoom te maken, beslissing ten aanzien van zijn of haar toekomstige werk en baan.

### Autonomie

Eerder schreef ik over het personeelsinstrument 'autonomie' in relatie tot de onderzoekspopulatie en de motivatietheorie van Ryan en Deci (2000) het volgende:

"Gebleken is dat autonomie zeer belangrijk is voor de mensen uit mijn onderzoekspopulatie. Het werken in de thuiszorg wordt ervaren als 'vrij', en een dreigende inperking van die vrijheid zou het werkplezier drastisch doen verminderen. Ook intramuraal is men gesteld op zijn of haar vrijheid. Hoewel de werkzaamheden, zowel intramuraal, als extramuraal, voor een groot deel vast liggen, ligt de ervaring van autonomie vooral verscholen in het persoonlijke contact met de cliënt. Op het moment van zorgverlening is het de werknemer die autonoom de zorg biedt; en vooral in de thuiszorg gebeurt dit vaak zonder hulp, en/of tussenkomst van de werkgever."

Vervulling van de behoefte aan autonomie speelt een grote rol aangaande de beïnvloeding van de motivatie van werknemers; dientengevolge ook in de beïnvloeding van de motivatie om langer door te werken.

Er bestaan verschillende bronnen die de (stijgende) behoefte aan autonomie van oudere werknemers onderschrijven. Kooij (2010) signaleert bijvoorbeeld dat motieven gerelateerd aan autonomie belangrijker worden naarmate de leeftijd vordert. Gellert (2010) vond een significante correlatie tussen leeftijd en autonomie op werktevredenheid. Jettinghof en Smulders (2008) stellen, tot slot, dat een hoge (ervaren) mate van vrijheid de beslissing om langer door te werken positief kan beïnvloeden.

### Teamwerk

Een gevoel van saamhorigheid en verbondenheid met een individu, groep of cultuur bepaalt ondermeer de vervulling van de behoefte aan verbondenheid (Ryan en Deci, 2000). De onderzoekspopulatie is onmiskenbaar nauw verbonden met het werk dat ze uitoefenen. Een juiste invulling van het personeelsinstrument 'teamwerk' zou daarnaast niet alleen kunnen zorgen voor een positieve beïnvloeding van de prestaties van werknemers, het helpt ook de behoefte aan verbondenheid te vervullen daar onderdeel van vervulling van deze behoefte een gevoel van verbondenheid met de mensen binnen een organisatie is. Met dit in gedachten is het de vraag of Zorggroep Meander er verstandig aan doet de werknemers in de thuiszorg vanaf heden vanuit huis te laten vertrekken naar de cliënt<sup>35</sup>. Het gevoel deel uit te maken van een team dreigt dientengevolge bij verschillende werknemers af te nemen, omdat het contact met collega's schaars wordt. Daarbij komt dat overlegmomenten vaak lijken uit te vallen en er derhalve situaties kunnen

<sup>35</sup> Deze uitspraak doe ik enkel in het licht van de vervulling van de behoefte aan verbondenheid naar de theorie van Ryan en Deci (2000). Echter, verschillende werknemers hebben aangegeven bang te zijn dat door deze maatregel het werkplezier zal afnemen. Het werkplezier, daaropvolgend, is één van de belangrijkste redenen om te blijven werken, ofwel langer door te werken. Ook vanuit financieel oogpunt moet dus worden afgewogen of deze beslissing op lange termijn wel effectief is. De besparing op korte termijn zou met zich mee kunnen brengen dat er op langere termijn meer kosten gemaakt moeten worden, doordat het eerder stoppen van werknemers duur kan zijn. Er kunnen namelijk verschillende (grote) kostenposten opdoemen wanneer er sprake is van een te hoog verloop of vroege uitreding: 1. Verstoring van de productie of service door ongeplande reductie in het personeelsbestand veroorzaakt door het vertrekken van personeel; 2. Kosten voor werving en selectie, zoals het plaatsen van een advertentie en kosten in termen van tijd gestoken van het managen van werving en selectie; 3. Kosten voor het trainen van nieuwe werknemers; 4. Verlies van kennis en 'goodwill' bij de klant; en 5. Schade aan het moraal van de werknemers en een afname in motivatie (Beardwell en Claydon, 2007).

ontstaan waarin een werknemer zijn of haar collega's slechts één maal in de twee of drie maanden ziet.

#### Inpraak/betrokkenheid bij overleg en beslissingen

Aan bod, betreft de vervulling van de behoefte aan verbondenheid, zijn al gekomen: een gevoel van verbondenheid met het werk en een gevoel van verbondenheid met de mensen binnen een organisatie. Ook een (authentiek) gevoel van verbondenheid met de organisatie bepaalt mede de vervulling van de behoefte aan verbondenheid (Ryan en Deci, 2000).

Inpraak en/of betrokkenheid bij overleg en beslissingen kunnen, de resultaten van het onderzoek volgend, bijdragen aan een gevoel van verbondenheid met de organisatie. Er lijkt een grote discrepantie te zijn in het gevoel van verbondenheid aan de organisatie tussen die werknemers die het personeelsinstrument 'inspraak' als goed ervaren, en diegenen die zich er negatief over uitlaten. Boxall en Purcell (2008) benadrukken daarnaast dat vooral organisaties waarin de werknemers centraal staan<sup>36</sup> gebaat zijn bij het ontwikkelen van (gereguleerde) momenten en mogelijkheden tot inspraak en betrokkenheid bij beslissingen op managementniveau. Naast een positieve invloed op de economische prestatie draagt medezeggenschap, volgens Boxall en Purcell (2008), bij aan de sociale legitimiteit van een organisatie.

Hoewel de resultaten niet direct een verband lijken te vertonen tussen de motivatie om langer door te werken en (een juiste invulling van) het hier besproken personeelsinstrument, is inspraak en betrokkenheid bij overleg en beslissingen wel een factor in het bepalen van de prestatie van een werknemer (middels het AMO-model), een factor die bijdraagt aan het willen en kunnen blijven werken in de huidige of andere functie in de toekomst (dus van invloed op de inzetbaarheid van een werknemer) en, een factor in de vervulling van de drie behoeftes aangaande de motivatietheorie van Ryan en Deci (2000), hetgeen allemaal tezamen weer de motivatie om langer door te werken beïnvloedt.

#### Beloning

De resultaten hebben aangetoond dat financiële prikkels weinig tot geen invloed hebben op de motivatie om langer door te werken. Deze bevinding is het meest tegenstrijdig met andere literatuur. Henkens et al. (2009) en Higgs et al. (2003) zien wel een verband tussen financiële prikkels en langer doorwerken.

Toch wil ik het personeelsinstrument 'beloning' hier nog een keer bespreken. Het werkt namelijk wel de andere kant op. Financieel aantrekkelijke uitrederegelingen bemoedigen wel de beslissing om te stoppen met werken (Kooij, 2010). In hoeverre dit ook opgaat voor de onderzochte populatie is echter niet geheel duidelijk. De algemene consensus is dat men niet stopt met werken ook al zou dat vanaf heden kunnen.

Daarnaast lijkt het er wel op dat de beslissing om langer door te werken beïnvloed wordt door financiële overwegingen, maar deze overwegingen bevinden zich niet in de beïnvloedingssfeer van de werkgever als het gaat om beloningsbeleid. Prestatiebeloning, bonussen of salarisverhoging vormen geen motivator en resulteren niet in een hogere motivatie om langer door te werken. Te veel moeten inleveren als men eerder stopt met werken lijkt wel de motivatie om langer door te werken positief te beïnvloeden. Daarbij dient vermeld te worden dat slechts een enkeling eerder dan de pensioengerechtigde leeftijd stopt of wil stoppen (Zie 'langer doorwerken of (eerder) stoppen met werken' in de paragraaf 'Resultaten') met werken.

---

<sup>36</sup> De werknemers in de VVT-sector staan dermate 'centraal' in de organisatie, dat zij (voor het grootste deel) het 'product' zijn dat een Zorggroep of zorginstelling levert.

### **Reflectie op het conceptuele model**

Eerder gaf ik al aan dat de motivatietheorie van Ryan en Deci (2000) een verrijking kan zijn voor het AMO-model. In de context waarin ik mijn onderzoek heb uitgevoerd is gebleken dat de verschillende practices uit het AMO-model, die de behoeften aan competentie, autonomie en verbondenheid zouden kunnen bevredigen, erg belangrijk zijn voor eventuele beïnvloeding van de motivatie om langer door te werken. In die zin accentueert de motivatietheorie van Ryan en Deci (2000) de, voor de onderzoekspopulatie, belangrijke practices/personeelsinstrumenten uit het AMO-model. Het AMO-model is daarmee als conceptueel model wel 'overeind' gebleven, maar schiet tekort in het verklaren van de werking en importantie van haar afzonderlijke practices in een bepaalde context. In de context van de zorgsector, specifiek de VVT-sector, is gebleken dat de motivatietheorie van Ryan en Deci (2000) een goede aanvulling kan zijn op het AMO-model, omdat het juist wel de werking en importantie van verschillende practices/personeelsinstrumenten (uit het AMO-model) kan duiden en verklaren. In die zin zijn de twee theorieën dus complementair aan elkaar.

Met het oog op het 'overeind' blijven van het AMO-model als conceptueel model zijn weliswaar niet alle practices uit het AMO-model even effectief als het gaat om de bevordering van de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken, maar is wel gebleken dat het AMO-model haar werking, als High Performance Work System, niet verliest in relatie tot oudere werknemers. De hiervoor behandelde afzonderlijke practices uit het AMO-model illustreren dat. Verdere onderbouwing van deze bewering geef ik hierna door de hierboven uitgewerkte AMO-practices te koppelen aan de vier verschillende categorieën personeelsinstrumenten die Kooij (2010) onderscheidt voor het motiveren van oudere werknemers om langer door te werken.

Daarnaast moet uitgekeken worden met het hangen van de positieve beïnvloeding van de motivatie om langer door te werken aan enkele, afzonderlijke, HR praktijken en personeelsinstrumenten.

### Meer dan de som der delen

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te bieden in de motivatie van oudere werknemers (van 55 jaar en ouder) van Zorggroep Meander om langer door te werken, en met dit inzicht zorginstellingen (in de VVT-sector), en in het bijzonder Zorggroep Meander, in staat te stellen personeelsinstrumenten te duiden die kunnen bijdragen aan de motivatie om langer door te werken.

Zoals meerdere keren benadrukt wordt de motivatie om langer door te werken niet enkel bepaald door de inzet, en manier van inzet, van bepaalde specifieke personeelsinstrumenten. Hetgeen logisch is gezien dit een eigenschap is van High Performance Work Systems. De term op zich suggereert al middels het woord 'systems' dat het gaat om een systeem en niet om losse, op zichzelf te beschouwen, personeelsinstrumenten.

Factoren die in meer of mindere mate buiten de beïnvloedingssfeer van de werkgever liggen, zoals ernstige en/of erfelijke gezondheidsaandoeningen en gebeurtenissen in de relationele sfeer, kunnen daarnaast ook doorslaggevend zijn in de motivatie om langer door te werken, dan wel in de motivatie om eerder te stoppen met werken. Het is daarom onmogelijk een blauwdruk te schetsen die, mits gevolgd door de werkgever, zekerheid biedt in het motiveren van oudere werknemers om langer door te werken.

Wat dit onderzoek ons wel heel duidelijk leert is dat enkel ontziebeleid ontoereikend is om oudere mensen te motiveren langer door te werken. Wanneer het ontzien van oudere werknemers de kern is van het 'ouderenbeleid' zal dit eerder demotiverend werken, dan dat het werknemers stimuleert om langer door te werken. De onderzoeken van Kooij (2010) en Henkens et al. (2009) onderschrijven deze bewering.

Kooij (2010) verdeelt, voor 'succesvolle' beïnvloeding van de motivatie om langer door te werken, de te hanteren personeelsinstrumenten in benut-, behoud-, ontwikkel-, en ontzie-instrumenten. Hoewel ik, in deze scriptie, uit ben gegaan van het AMO-model, waarin de personeelsinstrumenten worden

onderverdeeld in 'Ability', 'Motivation' en 'Opportunity' practices, zijn de, als eventueel effectief bestempelde personeelsinstrumenten (in 'Reflectie op HR praktijken') ook terug te voeren op de verdeling die Kooij (2010) maakt in haar promotieonderzoek. Taakwisseling, taakverbreding en afwisseling zijn aspecten die te scharen zijn onder Kooij's benutinstrumenten; autonomie, en inspraak en betrokkenheid bij overleg en beslissingen zijn te herleiden naar de, door Kooij geformuleerde, behoudinstrumenten; training en ontwikkeling valt vanzelfsprekend onder de ontwikkelinstrumenten; en, tot slot, is taakverlichting een voorbeeld van een ontzie-instrument.

Daarbij dient in ogenschouw genomen te worden dat tegemoetkoming aan het voorgaande niet per se zaligmakend hoeft te zijn. Een strategisch personeelsbeleid is als geheel meer dan de som der delen, ook wanneer het je doelstelling is werknemers te motiveren om langer door te werken. Zoals eerder gezegd: het karakter, de uitstraling en uitvoering (bijvoorbeeld door directe leidinggevendenden) van het beleid zijn essentieel voor de interpretatie van het 'geheel' (van personeelsbeleid) door de werknemers.

### **Reflectie op methoden en technieken**

Eerder in deze scriptie schreef ik onder 'Wetenschappelijke verantwoording', onder andere, het volgende:

"Met behulp van open interviews wil ik proberen de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken te achterhalen en vanuit de visie van de betrokkenen (de oudere werknemers) te interpreteren. De betekenissen en invullingen die de oudere werknemers geven aan hun drijfveren en motieven komen mijn inziens beter aan de oppervlakte met behulp van een kwalitatieve vorm van onderzoek, dan met een empirisch-analytische onderzoeksvorm."

En iets verderop schreef ik:

"Daarbij geeft een empirisch-analytische vorm van onderzoek (bijvoorbeeld middels enquêtes) mij geen of enkel beperkt inzicht in de betekenis en achterliggende gedachten die oudere werknemers aan hun drijfveren en motieven verlenen om langer door te werken. Exploratie van een context specifiek terrein als dit, is derhalve gebaat bij een kwalitatieve vorm van onderzoek."

De resultatensectie in deze scriptie illustreert dat het me gelukt is de subjectieve attitudes en betekenisverleningen van de geïnterviewden over de verschillende personeelsinstrumenten, die de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken zouden kunnen beïnvloeden, te achterhalen. In die zin hebben de methode (kwalitatief onderzoek) en de gehanteerde technieken (semigestructureerde interviews; geanalyseerd met behulp van het kwalitatieve analyseprogramma MAXQDA) me gebracht wat ik gehoopt had dat ze me zouden brengen.

Weliswaar is, zoals uit 'meer dan de som der delen' is gebleken, het onmogelijk om een definitieve blauwdruk te schetsen voor het motiveren van oudere werknemers om langer door te werken, maar de manier van onderzoek doen heeft me wel resultaten geschonken die het mogelijk hebben gemaakt de werking en importantie van bepaalde personeelsinstrumenten (om oudere werknemers te motiveren om langer door te werken) te bepalen. Zo hebben de open interviews zich goed geleend voor het herkennen van de oprechte wil die deze mensen aan de dag leggen als het aankomt op het uitoefenen van hun werk. Hetgeen me later weer instaat heeft gesteld een verband te leggen met de motivatietheorie van Ryan en Deci (2000).

Dat het niet mogelijk is geweest een blauwdruk of 'best practice' te herleiden, is vervolgens geen gevolg van de keuze voor bepaalde methoden en technieken, maar hangt samen met de

contextgebondenheid van het motiveren van mensen om langer door te werken. Boxall en Purcell (2008) volgend in hun debat over de keuze tussen 'best fit' en 'best practice'<sup>37</sup>, is het me echter in dit onderzoek wel gelukt duidelijk te maken dat er verschillende onderliggende principes bestaan als het gaat om het motiveren van oudere werknemers om langer door te werken:

Allerleedie de pijlers het AMO-model (Abilities, Motivation en Opportunities) dienen te worden beïnvloed, oterwijl, zoals Kooij (2010) het formuleert, het gaat om de inzet van benut-, behoud-, ontwikkel-, en ontzie-instrumenten.

### **Beperkingen**

De scriptie focust zich op subjectieve attitudes en betekenisgeving van werknemers ten aanzien van bepaalde personeelsinstrumenten. Het onderzoekt bijvoorbeeld niet de objectieve (longitudinale) effecten van de inzet van bepaalde personeelsinstrumenten op de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken. Dit zou een beperking van mijn onderzoek kunnen zijn. Daar tegenover staat echter dat het contextuele aspect van mijn onderzoek en scriptie (het onderzoek heeft specifiek plaatsgevonden in de VVT-sector), maakt dat ik juist ook opzoek ben naar betekenisgeving en subjectieve attitudes.

In onderliggend onderzoek is het AMO-model gehanteerd, hetgeen te categoriseren is als een High Performance Work System. De werking van dit model is echter niet in zijn geheel duidelijk. Verschillende HR practices, vallend onder ability, motivation en opportunity practices zijn niet enkel gebonden aan een bepaalde HR bundel (bijvoorbeeld motivatie wordt niet alleen bepaald door de in het AMO-model voorgestane Motivation practices). De scheiding van Motivation practices (dus personeelsinstrumenten die volgens Appelbaum et al. (2000) en Boxall en Purcell (2008) de motivatie van een werknemer bepalen om een bepaalde taak of functie uit te willen voeren beïnvloeden) in het AMO-model van de praktijken/personeelsinstrumenten die de het 'kunnen' en 'mogen' uitvoeren van bepaalde taken en/of functies bepalen, is een scheiding die niet zo strikt genomen kan worden. De motivatietheorie van Ryan en Deci (2000) maakt dit duidelijk. Een optimale (intrinsieke) motivatie wordt volgens hun bereikt door de vervulling van de behoeften aan competentie, autonomie en verbondenheid. Als we deze drie behoeften koppelen aan het AMO-model dan is de competentiebehoefte terug te voeren op de ability component, wordt de autonomiebehoefte vooral bepaald door de opportunity practices en geschied de vervulling van de behoefte aan verbondenheid waarschijnlijk middels zowel verschillende motivation als opportunity practices. Hoewel ik de scheiding, die het AMO-model hanteert, toch ook heb bebezigt in mijn onderzoek, is het dus maar de vraag of deze scheiding accuraat en juist is. Derhalve heb ik ook eerder in deze 'conclusie en discussie' paragraaf de nuance aangebracht dat het AMO-model weliswaar nuttig kan zijn voor de beïnvloeding van de motivatie om langer door te werken, maar dat de algemene werking van het AMO-model niet op die op die manier opgaat, dat de losse combinatie van ability, motivation en opportunity practices de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken zomaar positief beïnvloedt. Verschillende praktijken uit het AMO-model kunnen dus een positieve uitwerking hebben op de motivatie om langer door te werken, maar deze praktijken zouden, naar mijn mening, niet vast geplaatst moeten worden onder de Ability -, Motivation - en/of Opportunity noemer. Wellicht is het beter om deze praktijken, Kooij (2010) volgend, onder te brengen in verschillende vormen van ontwikkel-, benut-, behoud-, en ontzie-beleid. Misschien is een dergelijke

---

<sup>37</sup> Boxall en Purcell (2008) concluderen dat er een analytisch verschil bestaat tussen HR beleid en praktijken die zich in een organisatie aan de oppervlakte vertonen, en, onderliggende HR principes, in het geheel van Strategic HRM. Op deze manier verzoenen Boxall en Purcell de begrippen 'best fit' (sterk op de context gebaseerde HR praktijken) en 'best practice' (onderliggende HR principes) met elkaar.

conceptualisatie accurater dan het concept van het AMO-model. Maar, ook hiervoor geldt dat losse praktijken (lees: personeelsinstrumenten) niet zomaar en vaststaand te scharen zijn onder verschillende HR bundels.

Een andere beperking van mijn onderzoek zou kunnen zijn dat het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen 'slechts' één enkele organisatie. Weliswaar is de onderzoekspopulatie zeer gevarieerd als het gaat om opleidingsniveau, en de verschillende teams en locaties waarin, waarop en van waaruit ze werken, maar het feit dat men deel uitmaakt van dezelfde organisatie zou de resultaten van het onderzoek beïnvloed kunnen hebben. Echter, de sterke relatie van de resultaten met de motivatietheorie van Ryan en Deci (2000), hetgeen in zijn geheel ook deel uitmaakt van de 'conclusie en discussie', suggereert dat dit principe ook opgaat voor andere zorginstellingen in de VVT-sector. Sterker nog: deze motivatietheorie is juist niet geformuleerd met het idee slechts toepasbaar te zijn op een enkele soort organisatie of sector. Opvallend is echter wel dat de resultaten van mijn onderzoek zo sterk indiceren dat de werking van de theorie van Ryan en Deci (2000) opgaat voor werknemers die in de VVT-sector werken.

Daarnaast is het werkgebied van Zorggroep Meander Zuidoost Groningen. Het is goed mogelijk dat er culturele verschillen bestaan tussen, dan wel verschillende attitudes worden aangenomen door, mensen die werken in de zorgsector (specifiek: de VVT-sector) in bijvoorbeeld de Randstad en de door mij onderzochte populatie. Ook dit zou de resultaten van het onderzoek beïnvloed kunnen hebben.

#### **Agenda voor toekomstig onderzoek**

Vergrijzing in zijn algemeenheid is onderwerp van constant onderzoek. Daarbij geniet de vergrijzing, en haar (potentiële) effecten, veel politieke aandacht. Het onderwerp is wat dat betreft de afgelopen jaren verre van onderbelicht gebleven. In het geheel van onderzoek naar de (effecten van) vergrijzing (bijvoorbeeld naar de effecten op de gezondheid, eventuele stijging van zorgkosten en betaalbaarheid van pensioenen) is er ook al ruim aandacht besteed aan vergrijzende werknemersbestanden. Echter er bestaat nog voldoende ruimte voor contextgebonden onderzoek. Een dergelijk contextgebonden onderzoek als deze, dat zich richt op de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken specifiek in de context van de zorgsector, was en is mij niet bekend. Derhalve, ook in navolging van de hiervoor - laatstgenoemde - beperking van onderliggend onderzoek, zou in de toekomst onderzocht moeten worden welk geheel van personeelsinstrumenten de attitude en motivatie ten opzichte van langer doorwerken positief kan beïnvloeden. Hiermee doel ik op studies naar de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken binnen andere contexten van de zorg (dan de VVT-sector) en in verschillende delen van het land. Dit laatste gezien de eventuele beperking die betrekking heeft op culturele verschillen tussen andere gebieden van Nederland en het gebied waar mijn onderzoek heeft plaatsgevonden. Ook is het waarschijnlijk dat er in andere sectoren van de zorgsector een grotere diversiteit te vinden is binnen werknemersbestanden. De verzorgers en verplegers in de VVT-sector zijn, ook zoals de samenstelling van mijn onderzoekspopulatie heeft uitgewezen, bijvoorbeeld vaak vrouwen.

Toekomstig onderzoek zou er daarbij goed aan doen niet enkel het effect te meten, of subjectieve attitudes te duiden, van losse personeelsinstrumenten op de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken. Immers, juist het geheel van 'ontwikkelen', 'behouden', 'benutten' en 'ontzien' bepaalt de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken (Kooij, 2010).

Hoewel wellicht minder van toepassing op mijn onderwerp van onderzoek, maar daarom niet minder interessant voor verder onderzoek, is de bevinding dat het lijkt (althans, de oudere werknemers het idee hebben) dat het verantwoordelijkheidsgevoel voor het werk minder is bij jonge verple(e)g(st)ers en verzorg(st)ers. Hoort dit verantwoordelijkheidsgevoel, voor het werk dat men doet, typisch bij de



oudere generatie werknemers in de zorgsector, en 'sterft' dat soort verantwoordelijkheidsgevoel daadwerkelijk uit met het vorderen van de tijd, of betreft het 'slechts' een interpretatie van de oudere werknemers van de (huidige) attitudes van jongere werknemers? Met het oog op mijn onderwerp van onderzoek is het daarbij interessant of in de context van de zorgsector de voorgenomen carrièrepaden van jongere werknemers veel verschillen van de (voorgenomen) carrièrepaden van oudere werknemers.

Met het oog op sociale legitimiteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen zou toekomstig onderzoek inzicht moeten bieden in het effect van langer doorwerken in de zorgsector op zowel de mentale als fysieke gezondheid van werknemers. Hoewel slechts een enkeling in mijn onderzoekspopulatie aangaf sommige werkzaamheden in verschillende dienstverbanden niet meer te kunnen verrichten (let wel: niemand gaf aan fysiek of mentaal beperkt te worden in haar huidige werkzaamheden), staat werken in de zorgsector onmiskenbaar te boek als zwaar. Het motiveren en faciliteren van oudere werknemers om langer door te werken kan juist sociaal legitiem en maatschappelijk verantwoord zijn (bijvoorbeeld omdat men graag wil blijven werken met het oog op financiële, sociale, gezondheids en tal van andere mogelijke motieven), maar, mijn inziens, niet als het mogelijk ten koste gaat van bijvoorbeeld de fysieke en mentale gezondheid van mensen.

Mijn onderzoekspopulatie wijst uit dat veel oudere werknemers in de VVT-sector een, relatief gezien, 'klein' arbeidscontract hebben. Dat wil zeggen: de meesten hebben een contract voor tussen de vijftien en dertig uur per week. Wanneer (in de toekomst) blijkt dat de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken er niet is en de uittredcijfers de afwezigheid van die motivatie benadrukken, kan het nuttig zijn om te onderzoeken of middels een kleine uitbreiding van het aantal uren het (eventueel vervroegd) uittreden gecompenseerd kan worden. Dit is weliswaar een meer praktische overweging die de betreffende organisatie moet maken, dan dat het van grote importantie en relevantie is voor de wetenschap.

In aanvulling op deze scriptie zou longitudinaal onderzoek inzicht kunnen verschaffen in de daadwerkelijke objectieve effecten van een geheel van personeelsinstrumenten op het verschuiven van de gemiddelde uittredeleeftijd. De subjectieve attitudes van de geïnterviewden ten opzichte van verschillende personeelsinstrumenten hebben uitgewezen dat (een geheel) van personeelsinstrumenten (dat ontwikkelen, behouden, benutten en ontzien waarborgt) de motivatie om langer door te werken positief kan beïnvloeden. Maar worden deze subjectieve ideeën die men nu heeft over het nut en de behoefte aan verschillende personeelsinstrumenten ook daadwerkelijk in de toekomst door objectieve cijfers bevestigd?

## Literatuurlijst

---

- Anderson, K.H. en Burkhauser, R.V. (1985). The retirement-health nexus: A new measure for an old puzzle. *Journal of Human Resources*, 20, 315–330.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. en Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Arthur, M. en Rousseau, D. (2001). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de en Meer-Middelburg, A.G.E. van der (1996). *Open interviewen: Praktische handleiding voor het voorbereiden en afnemen van open interviews*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Beardwell, J. en Claydon, T. (2007). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Blokland, K. en Janssen, W. (2006). Vergrijzing en Employability: Naar een activerend personeelsbeleid. In: D. van den Brink en F. Heemskerk (Ed.), *De vergrijzing leeft: kansen en keuzen in een verouderde samenleving* (pp. 148-167). Amsterdam: Uitgeverij Prometheus.
- Blumberg, M. en Pringle, C. (1982). The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7, 560-569.
- Boeije, H.R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Bogaert, S. en Vloeberghs, D. (2005). Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium. *European Management Journal*, 23, 483-493.
- Boxall, P. en Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management: Second Edition*. Houndmills: Palgrave.
- Boxall, P., Purcell, J. en Wright, P. (Ed.). (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Brooke, L. en Taylor, P. (2005). Older workers and employment: managing age relations. *Ageing & Society*, 25, 415-429.
- Campbell, J. P., McCloy, R., Oppler, S. en Sager, C. (1993). A theory of performance. In Schmitt, N. en Borman, W. (Ed.) (1995) *Organizations in Industry: Strategy, Structure and Selection*. New York
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2010). *Beroepsbevolking; geslacht en leeftijd: cijfers 2001*. Verkregen op 25 februari, 2010, via <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/default.aspx?DM=SLNL&PA=71738NED&D1=1%2c4%2c11%2c17%2c20-26&D2=a&D3=a&D4=0%2c5-6&D5=6&VW=T>

- Centraal Bureau voor de Statistiek (2010). *Beroepsbevolking; geslacht en leeftijd: cijfers 2009*. Verkregen op 25 februari, 2010, via [http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/default.aspx?DM=SLNL&PA=71738ned&D1=3-16%2c24-26&D2=a&D3=a&D4=0%2c5-6&D5=\(I-5\)-I&VW=T](http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/default.aspx?DM=SLNL&PA=71738ned&D1=3-16%2c24-26&D2=a&D3=a&D4=0%2c5-6&D5=(I-5)-I&VW=T)
- Commissie Arbeidsparticipatie (2008). *Naar een toekomst die werkt: advies commissie arbeidsparticipatie*. Den Haag: Ministerie Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Dalen, H.P. van, Henkens, K. en Schippers, J.J. (2007). *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. Verkregen op 15 maart, 2010, via <http://www.nidi.knaw.nl/en/output/reports/nidi-report-74.pdf/nidi-report-74.pdf>
- Dalton, G.W., en Thompson, P.H. (1971). Accelerating obsolescence of older engineers. *Harvard Business Review*, 49, 57–67.
- Deci, E. L., en Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determinaton in human behaviour*. New York: Pienum.
- Delsen, L. (1998). Zijn externe flexibiliteit en employability strijdig. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 27-46.
- Dorhout, P., Maassen van den Brink, H. en Groot, W. (2002). *Hebben ouderen de toekomst? Een literatuuroverzicht ouderen en arbeid*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Egberts, R. en Hillers, R. (2007). Langer doorwerken, nodig en haalbaar. In: A. Verhoeff (Ed.), *Handboek Levensfasebeleid: Visie, instrumenten en praktijk* (pp. 27-45). Haarlem: AWWN.
- Fay, B. (1996). *Contemporary Philosophy of Social Science: A Multicultural Approach*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Forrier, A. en Sels, L. (2005). Het concept employability. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 47-73.
- Gaspersz, J. en Ott, M. (1996). *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Gellert, F.J. (2010). *The role of age in work team settings*. Ongepubliceerd proefschrift, Universiteit van Tilburg, Tilburg.
- Gestel, N. van en Nyberg, D. (2007). Translating national policy changes into local HRM practices. *Personnel Review*, 38, 544-559.
- Gründemann, R. en Wevers, C. (2009). *Verhoging AOW-leeftijd: operatie geslaagd, patiënt overleden*. Verkregen 1 november, 2009, via [http://www.tno.nl/downloads/tno\\_opinie\\_2009\\_02.pdf](http://www.tno.nl/downloads/tno_opinie_2009_02.pdf)
- Hart, H. 't, Boeije, H. en Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Hayward, M.D., Grady, W.R., Hardy, M.A., en Sommers, D. (1989). Occupational influences on retirement, disability, and death. *Demography*, 26, 393–409.

- Henkens, K., Dalen, H. van en Solinge, H. van (2009). *De vervagende grens tussen werk en pensioen: over doorwerkers, doorstarters en herintreders*. Verkregen op 23 februari, 2010, via <http://www.nidi.knaw.nl/en/output/reports/nidi-report-78.pdf/nidi-report-78.pdf>
- Higgs, P., Mein, G., Ferrie, J., Hyde, M. en Nazroo, J. (2003). Pathways to early retirement: structure and agency in decision-making among British civil servants. *Ageing & Society*, 23, 761–778.
- Hoyer, W.J. (1990). Encapsulation. In: T.M. Hess (Ed.), *Aging and Cognition: Knowledge Organization and Utilization*. Amsterdam: North Holland Elsevier.
- Hoyer, W.J. en Roodin, P. A. (2003). *Adult Development and Aging*. New York: McGraw-Hill
- Jettinghof, K. en Smulders, P.G.W. (2008). *Wie kan en wil doorwerken tot 65-jarige leeftijd?* Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 24, 88-100.
- Kooij, D., Lange, A. de, Jansen, P. en Dijkers, J. (2008). Older worker's motivation to continue to work: Five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 364-394.
- Kooij, D. (2008). Ouderen willen wel groeien. In: *VUMagazine nr. 2 september 2008*. Verkregen op 19 april, 2010, via [http://www.vu.nl/nl/Images/VU%20Magazine%20nr.%202%20september%202008\\_tcm9-53475.pdf](http://www.vu.nl/nl/Images/VU%20Magazine%20nr.%202%20september%202008_tcm9-53475.pdf)
- Kooij, D. (2010). *Motivating Older Workers: A Lifespan Perspective on the Role of Perceived HR Practices*. Ongepubliceerd proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam.
- Maso, I. (1987). *Kwalitatief onderzoek*. Meppel: Boom.
- Nauta, A., Bruin, M.R. de en Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken: Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Amsterdam: PlantijnCasparie.
- Nauta, A., Vroome, E. de, Cox, E., Korver, T. en Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag & Organisatie*, 18, 326-337.
- Oeij, P., Goudswaard, A., Kraan, K., Nauta, A. en Huiskamp, R. (2006). Dialoog en maatwerk in huidige arbeidsrelaties. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 6-30.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Ramsey, R. (1998). Ten ways to ensure your employability in the next millennium. *American Salesman*, 43, 12-18.
- Ryan, R.M. en Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Shearer, R.L., en Steger, J. (1975). Manpower obsolescence: A new definition and empirical investigation of personal variables. *Academy of management journal*, 18, 263–275.
- Sterns, H.L., en Doverspike, D. (1989). Aging and the retraining and learning process in organizations. In I. Goldstein en R. Katzel (Ed.), *Training and development in work organizations* (pp. 299–332). San Francisco: Jossey-Bass.

Taylor, P. en Walker, A. (1998). Employers and older workers: attitudes and employment practices. *Ageing & Society*, 18, 641-658.

Thijssen, J.G.L. (1992). A model for adult training in flexible organizations: towards an experience concentration theory. *Journal of European Industrial Training*, 16, 5-15.

Thijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. Deventer: Kluwer.

Thijssen, J.G.L. en Leisink, P.L.M. (2006). Ervaringspatroon en beroepsmatige obsoletie van oudere werknemers. In W. de Lange en J. Thijssen (Ed.), *De waardevolle senior: personeelsbeleid voor oudere werknemers* (pp. 81-94). Amsterdam: WEKA uitgeverij.

TNO Kwaliteit van Leven (2008). *Samen duurzaam inzetbaar: personeelsplanning nu en straks*. Verkregen op 15 maart, 2010, via <http://www.leeftijdophetwerk.nl/toolbox/docs/Presentatie%20meten=weten.pdf>

Verhoeff, A.A. (Ed.). (2007). *Handboek Levensfasebeleid: Visie, instrumenten en praktijk*. Haarlem: AWWN.

Visser, P., Henkens, K. en Schipper, J. (2003). Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers in organisaties. *Gedrag en organisatie*, 16, 2-22.

Waterman, R., Waterman, J. en Collard, B. (1994). Toward a career-resilient workforce. *Harvard Business Review*, 72, 87-95.

Windt, W. van der, Velde, F. van der en Kwartel, A. van der (2009). *Arbeid in Zorg en Welzijn: Stand van zaken en vooruitblik voor de sector Zorg en de sector Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang*. Utrecht: Prismant.

Ybema, J.F., Geuskens, G. en Oude Hengel, K. (2009). *Oudere werknemers en langer doorwerken: Secundaire analyses van de NEA, het NEA-cohortonderzoek en de WEA*. Verkregen op 25 februari, 2010, via [http://www.tno.nl/downloads/oudere\\_werknemers\\_en\\_langer\\_doorwerken.pdf](http://www.tno.nl/downloads/oudere_werknemers_en_langer_doorwerken.pdf)

Zwart, B. de (2007). Naar een duurzaam 'werkvermogen': Het perspectief van inzetbaarheid van medewerkers tot na 65 jaar. In D. Molenaar (Ed.), *Werkvermogen: Verantwoord werken aan duurzame inzetbaarheid* (pp. 131-148). Enschede: Gelling Publishing/PreventNed.

## Samenvatting

---

Het belang van oudere werknemers op de Nederlandse arbeidsmarkt zal de komende decennia alleen maar toenemen. Een hogere levensverwachting en dalende geboortecijfers hebben ervoor gezorgd dat het aandeel oudere werknemers sterk is gestegen. Naast de verwachting dat deze trend, als gevolg van de vergrijzing van de babyboom generatie en de relatieve daling van het aantal jongeren in de laatste decennia, nog wel even aanhoudt, zal ook het voornemen van de Nederlandse overheid om de pensioengerechtigde leeftijd te verhogen van 65 naar 67 jaar bijdragen aan de verdere vergrijzing van de beroepsbevolking.

Het toenemende belang van oudere werknemers en de noodzaak om optimaler gebruik te maken van oudere werknemers brengt problematieken, discussies en/of vragen rondom de inzetbaarheid en prestaties van oudere werknemers met zich mee. Maar hoe zit het eigenlijk met de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken? En, welke personeelsinstrumenten zouden die motivatie positief kunnen beïnvloeden?

Deze scriptie onderzoekt de motivatie van oudere werknemers, werkzaam zijn in de zorgsector, specifiek de VVT-sector (Verpleeghuiszorg, Verzorgingshuiszorg en Thuiszorg)<sup>38</sup>, om langer door te werken. Daarnaast is getracht verschillende personeelsinstrumenten te achterhalen en te duiden die een bijdrage kunnen leveren aan de motivatie om langer door te werken. De onderzoeksvraag luidt, dientengevolge, als volgt:

*Wat motiveert oudere werknemers (55-plussers) van Zorggroep Meander om langer door te werken, en welke personeelsinstrumenten kunnen een bijdrage leveren aan de motivatie om langer door te werken?*

Als basis voor de zestien afgenomen, semi-gestructureerde, interviews is het AMO-model, als High Performance Work System, gehanteerd. Het AMO-model kan ter beïnvloeding van de individuele prestatie van een werknemer als vertrekpunt dienen. Het AMO-model staat voor 'Ability practices', 'Motivation practices' en 'Opportunity practices'. Het idee dat het principe en de werking van het AMO-model, en de personeelsinstrumenten die vallen onder de drie 'practices', overeenkomt blijft bij het vorderen van de leeftijd was, onder andere, vertrekpunt van deze studie.

De resultaten indiceren bij de onderzoekspopulatie een zeer grote intrinsieke motivatie om het werk uit te oefenen dat ze uitoefenen. De werknemers hebben een groot verantwoordelijkheidsgevoel jegens hun cliënten en vinden het fijn werk te doen dat van maatschappelijk belang is. Daarnaast blijkt ook het sociale aspect aan het werken in de zorgsector een belangrijke motivator.

Personeelsinstrumenten die binnen de beïnvloedingssfeer vallen van het AMO-model en een positieve bijdrage lijken te kunnen leveren, mits 'juist' gehanteerd en op een 'juiste' manier invulling aan gegeven, aan de motivatie om langer door te werken zijn: training en ontwikkeling, taakwisseling, taakverbreding en afwisseling, taakverlichting, autonomie, teamwerk en inspraak en betrokkenheid bij overleg en beslissingen.

Overkoepelend wijzen de resultaten uit dat de eventuele inzet van verschillende personeelsinstrumenten aan moet sluiten bij de behoeften van individuele werknemers. Met andere woorden: er is behoefte aan maatwerk. Hetgeen niet wegneemt dat, getuige de hieraan voorafgaande opsomming van personeelsinstrumenten, er algemeenheden bestaan. Een ander

---

<sup>38</sup> Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij Zorggroep Meander. Bij Zorggroep Meander werken ongeveer 2.200 werknemers en 600 vrijwilligers. Het werkgebied van Zorggroep Meander is midden- en zuidoost Groningen. Er wordt gewerkt vanuit verschillende locaties in Veendam, Stadskanaal, Musselkanaal, Vlagtwedde en Ter Apel.

algemeen resultaat betreft de invloed van een directe leidinggevende op de, door de werknemers ervaren, succesvolle invulling van verschillende personeelsinstrumenten, en daarmee ook (indirect) op de motivatie om langer door te werken.

**Bijlagen**

---

**Bijlage 1 paper publieke dimensie Zorggroep Meander en onderwerp van onderzoek**



LEERKRING

**PUBLIEKE DIMENSIE ZORGGROEP MEANDER**

EEN KORT PAPER OVER DE PUBLIEKE DIMENSIE VAN ZOWEL DE TE ONDERZOEKEN ORGANISATIE (ZORGGROEP MEANDER) ALS HET VRAAGSTUK VAN ONDERZOEK (INZETBAARHEID OUDERE WERKNEMERS)

TIM MEURS  
DOCENT: PETER LEISINK

## **Inhoud**

Inleiding	3
Zorggroep Meander	3
Wat is er publiek aan de organisatie?	4 - 5
Social legitimacy doelstelling van HR-beleid?	6
Mijn oordeel over de publieke dimensie van het vraagstuk	7 – 8
Literatuur	9

### **Inleiding**

Onderliggend paper handelt over de publieke dimensie van mijn onderzoek en de organisatie waar ik mijn onderzoek zal uitvoeren. Het paper behandelt drie vragen: 1. Wat is er publiek aan de organisatie waar jij je onderzoek uitvoert? 2. In hoeverre is social legitimacy een doelstelling van het HR-beleid van jouw organisatie, en specifiek ten aanzien van het (beleids)vraagstuk in jouw onderzoek? en 3. Wat is jouw oordeel over de publieke dimensie van het (beleids)vraagstuk dat je onderzoekt (en van het beleid dat de organisatie voert, dan wel zou kunnen voeren)?

Ik heb ervoor gekozen deze vragen apart van elkaar te beantwoorden, omdat dit naar mijn mening overzichtelijker is dan het verhaal in één geheel te gieten.

Hieronder vindt u eerst een zeer korte beschrijving van de organisatie waar mijn onderzoek zal plaatsvinden.

### **Zorggroep Meander**

Zorggroep Meander, gelegen in Veendam, is een zorginstelling die diensten levert op het gebied van wonen, welzijn, maatschappelijke dienstverlening en ondersteuning. Concreet betekent dit dat Zorggroep Meander acht verzorgings- en verpleeghuizen en twee kleinschalige woonvormen heeft en daarnaast thuiszorg en kinderopvang biedt. Zorggroep Meander biedt werkgelegenheid aan ruim 2200 werknemers. Dagelijks worden ongeveer 3750 patiënten behandeld.

## Wat is er publiek aan de organisatie waar jij je onderzoek uitvoert?

### Formele kenmerken:

Kijken we naar de formele kenmerken dan is Zorggroep Meander geen pure overheidsinstelling, zoals bedoeld door Rainey (2003), onder andere in die zin dat de overheid niet de formele zeggenschap voert en Zorggroep Meander ook niet het eigendom is van de overheid. Echter, de overheid heeft wel een grote vinger in de pap. Zorggroep Meander is afhankelijk van subsidies en had niet kunnen bestaan als 'zorginstelling' als het geen toelating had ontvangen van het ministerie van VWS. De zogenaamde WTZi (Wet Toelating Zorginstellingen) bepaalt namelijk dat zorginstellingen een toelating nodig hebben wanneer zij zorg willen aanbieden die op grond van de Zorgverzekeringswet of AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektenkosten) voor vergoeding in aanmerking komen. De WTZi stelt naast de toelatingen ook regels vast over goed bestuur (bijv. hebben van een onafhankelijk toezichthoudend orgaan en eisen aan de financiële administratie) en bepaalt in welke gevallen er winst uitgekeerd mag worden (niet in het geval van intramurale instellingen); hetgeen impact heeft/kan hebben op het te voeren HRM beleid (bijv. het uitkeren en hanteren van bonussen lijkt niet voor de hand liggend in een intramurale instelling als Zorggroep Meander gezien de eis van de WTZi).

Ook heeft Zorggroep Meander, samen met alle andere zorginstellingen in Nederland, een belangrijke positie in het verwezenlijken van de doelstelling van het ministerie van VWS welke erop gericht is een goede en stabiele gezondheidszorg voor iedere Nederlandse burger te waarborgen. Met andere woorden: Zorggroep Meander is 'publiek' in die zin dat zowel de normatieve, maatschappelijke als de betekende functie erop gericht is een publieke waarde te dienen: goede en stabiele gezondheidszorg (voor Zorggroep Meander op de zogenaamde VVT onderdelen: verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg).

Aan de andere kant streeft het ministerie van VWS ook naar meer concurrentie in de zorg. Het idee is dat concurrentie de zorginstellingen en zorgaanbieders dwingt om de beste kwaliteit zorg te leveren. VWS zegt het volgende: "In het nieuwe zorgstelsel staat de cliënt centraal, spelen marktprikkels een grotere rol en treedt de overheid steeds verder terug." Het bevorderen van de marktwerking in de zorg uit zich in de Wet Marktordening Gezondheidszorg (WMG), welke moet zorgen voor meer concurrentie in de zorg en ook weer in - de eerder genoemde - WTZi, welke - behoudens het voorgaande - tot doel heeft geleidelijk meer vrijheid en verantwoordelijkheid voor de zorginstellingen te creëren, door minder overheidsbemoeienis met de capaciteit en de bouw van zorginstellingen.

Omdat het 'werken aan de concurrentiepositie' geen formeel kenmerk is zoals bedoeld door Rainey (2003) zal ik, het nastreven door de Nederlandse overheid van meer marktwerking en concurrentie in de zorgsector en de invloed daarvan op het 'publieke gehalte' van Zorggroep Meander, hierna behandelen onder het begrip 'publieke identiteit', zoals bedoeld door Noordegraaf en Teeuw (2003).

Publieke identiteit:

Visie:

“Zorggroep Meander staat voor zorg dicht bij huis en levert professionele diensten op het gebied van wonen, welzijn, maatschappelijke dienstverlening en ondersteuning.”

Visie op klanten:

“Mensen geven zelf invulling aan hun bestaan en willen zo zelfstandig mogelijk blijven in alle levensfasen. Zorggroep Meander ondersteunt haar cliënten hierbij door servicegerichte zorg en dienstverlening te bieden. Bij Zorggroep Meander staat de vraag van de cliënt centraal. De zorg en dienstverlening zijn daarom afgestemd op de individuele behoeften van de cliënt en worden aangeboden met respect, belangstelling, vertrouwd en veilig. Door de HKZ-certificering van Zorggroep Meander kan de cliënt rekenen op kwalitatief goede zorg.”

De fundamentele waarde voor Zorggroep Meander lijkt de zorg voor de patiënt te zijn. Dit lijkt bij uitstek een vorm van ‘publieke identiteit’, omdat Zorggroep Meander een hoger doel nastreeft, namelijk: het bieden van een goede (gezondheids)zorg voor cliënten. Daarnaast geeft Zorggroep Meander aan ‘nauwgezet de ontwikkelingen te volgen gericht op verbetering van de zorg en de organisatie daarvan’ en is zij ‘waar mogelijk en wenselijk leidend op het gebied van product- en procesinnovatie’. Ook dit neigt naar een ‘publieke identiteit’, omdat er rekening gehouden wordt met de lange termijn, waarbij niet enkel doelbereiking gemonitord wordt, maar ook oog is voor het monitoren van systeemeffecten, en er zich een oriëntatie op het speelveld plaatsvindt.

Aan de andere kant heeft het streven van de Nederlandse overheid naar marktwerking<sup>1</sup> en concurrentie in de zorgsector tot gevolg dat ook zorginstellingen steeds prestatiegericht gaan werken. Het idee is dat de efficiëntie vergroot kan worden door het werk (methoden en processen) beter in te richten. Vooralsnog lijkt dit niet te resulteren in het beter benutten van de capaciteiten van het huidige personeel, waarin talent en creativiteit benut wordt, maar zorgt de introductie van marktwerking juist voor een sterkere top-down sturing waarin machtsconcentratie en hiërarchie de boventoon voeren, ten einde sterk te kunnen sturen op prestaties (prestatie management). Dit brengt met zich mee dat zorginstellingen zich ook steeds meer een ‘private identiteit’ toe-eigenen, of zullen gaan moeten toe-eigenen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> De marktwerking is niet alleen ingevoerd om de kwaliteit van de zorg te verbeteren, maar ook ten einde de zorgkosten beheersbaar te maken (lees: kosten te besparen / reduceren). Het ministerie van VWS hanteert de marktwerking in de zorg omdat het ten goede zou komen aan de toegankelijkheid, betaalbaarheid en kwaliteit van de zorg.

<sup>2</sup> Omdat ik nog te weinig inzicht heb in de inrichting van de werkmethoden en werkprocessen bij Zorggroep Meander kan ik niet zeggen of deze uitspraak ook specifiek opgaat voor Zorggroep Meander. Deze uitspraak is gestoeld op berichten in de media over verschraving van de zorg (een voorbeeld betreft de in de thuiszorg vastgestelde normen qua tijd voor bijvoorbeeld het aantrekken van steunkousen bij een cliënt).

**In hoeverre is social legitimacy een doelstelling van het HR-beleid van jouw organisatie, en specifiek ten aanzien van het (beleids)vraagstuk in jouw onderzoek?**

Visie op medewerkers:

“Het bieden van goede kwaliteit van zorg en dienstverlening aan cliënten kan niet gerealiseerd worden zonder uitstekend gekwalificeerde medewerkers. Hun professionaliteit, betrokkenheid en motivatie bepaalt de positie van en waardering voor Zorggroep Meander. Een open en duidelijke communicatie naar medewerkers toe over de koers van de organisatie, het bieden van ruimte om mee te denken over deze koers en de organisatie van het eigen werk zijn daarbij zeer belangrijk.

Gemotiveerde medewerkers krijgen ruimte voor ontwikkeling en ontplooiing, door hen o.a. bij- en nascholing te bieden. Zorggroep Meander houdt rekening met een goede balans tussen individueel- en organisatiebelang, tussen werk en privé. Passende primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn vanzelfsprekend. Zorggroep Meander heeft ook als streven dat medewerkers plezier in het werk hebben en trots op de organisatie zijn.”<sup>3</sup>

Social legitimacy gaat volgens Paauwe (2004) over het idee dat het overleven van een organisatie niet alleen afhangt van het financiële concurrentievermogen, maar ook van het vermogen om haar bestaan naar de maatschappij en relevante belanghebbenden van de organisatie (bijvoorbeeld werknemers, klanten, vakbonden en lokale overheid) te legitimeren. Faalt een organisatie te voldoen aan de doelstellingen met betrekking tot ‘sociale legitimiteit’ en ‘eerlijkheid’, dan kan dat leiden tot gepercipieerd onrecht door degenen die betrokken zijn bij de organisatie (werknemers, managers en vertegenwoordigers van de OR en vakbonden) en zorgen voor beïnvloeding van het gedrag van werknemers en de sociale verhoudingen binnen een organisatie. (Paauwe, 2004)

Mijn onderzoek heeft als onderwerp het vraagstuk rondom de inzetbaarheid van oudere werknemers cq. levensfase bewust personeelsbeleid. Daar ik de HR beleidsstukken van Zorggroep Meander nog niet heb ingezien, en in de bovenstaande ‘visie op medewerkers’ niet gerept wordt over iets dat specifiek terug te herleiden is naar leeftijd/levensfase bewust personeelsbeleid, kan ik (nu nog) niet direct antwoord geven op de vraag in hoeverre social legitimacy een doelstelling is van het, door Zorggroep meander gevoerde, HR beleid.

Ik kan hier wel opmerken dat levensfase bewust personeelsbeleid bij uitstek een onderwerp betreft dat gaat over sociale legitimiteit. Immers, het is van belang tegemoet te komen aan de behoeften van oudere werknemers om het werkplezier van ouderen (met het besef dat de groep ‘ouderen’ niet bestaat, maar een gedifferentieerde groep betreft) op peil te houden. Daarbij is het goed te beseffen dat ouderen nog prima leren (enkel anders dan jongeren) (Gründemann en Wevers, 2009), en dat een behoefteverandering (bijvoorbeeld van ‘zichzelf ontwikkelen’ naar het ‘overdragen van kennis’) en goede benutting van die behoefteverandering kan zorgen voor een competitive advantage.

---

<sup>3</sup> Meer dan de ‘visie op medewerkers’ is niet terug te vinden op de website van Zorggroep Meander. Ik heb reeds gevraagd om inzicht te krijgen in de HR beleidsstukken, maar heb deze tot nu toe nog niet kunnen inzien.

Daarnaast is het ook maatschappelijk gezien van evident belang werknemers zo lang mogelijk inzetbaar te houden, zeker met het oog op het voorstel van het (zou juist gevallen) kabinet Balkenende IV, om de AOW-gerechtigde leeftijd te verhogen naar 67 jaar. Het is maatschappelijk onaanvaardbaar om deze mensen in grote getallen voortijdig (voor hun 67<sup>e</sup>) de WW of zelfs de bijstand in te laten gaan. Het inzetbaar houden van oudere werknemers middels levensfase bewust personeelsbeleid zou daarom in grote mate kunnen bijdragen aan de sociale legitimiteit van een organisatie; in dit geval de Zorggroep Meander.

**Wat is jouw oordeel over de publieke dimensie van het (beleids)vraagstuk dat je onderzoekt (en van het beleid dat de organisatie voert, dan wel zou kunnen voeren)?**

Het inzetbaar houden van oudere werknemers middels levensfase bewust personeelsbeleid is een complex vraagstuk. Om bij het begin te beginnen is naar mijn mening het inzetbaarheidsprobleem ontstaan bij het creëren van allerlei mogelijkheden en regels voor het vervroegd uittreden van werknemers vanaf 57 jaar. Deze cultuur van vervroegd uittreden, de laatste tientalle jaren zowel gestimuleerd door werkgevers, werknemers(organisaties) en de overheid, heeft ervoor gezorgd dat er nooit erkenning heeft bestaan voor de oplossing die de 'oudere werknemers' kunnen spelen in het probleem van de krappe arbeidsmarkt in de toekomst. Althans, tot nu toe is er nog maar weinig beleid ontwikkeld op het inzetbaar houden van oudere werknemers. Het ontbreken van dit levensfase bewust personeelsbeleid wordt, naar mijn mening, ook mede veroorzaakt doordat er verschillende verkeerde stereotype beelden bestaan over oudere werknemers, welke kunnen leiden tot sociale uitsluiting van oudere werknemers op de werkvloer (Taylor en Walker, 1998; Visser, Henkens en Schippers, 2003). Zo worden oudere werknemers gezien als relatief duur, niet flexibel en niet snel genoeg lerend (Gründemann en Wevers, 2009; Taylor en Walker, 1998).

Met dit in het achterhoofd bevindt zich het vraagstuk betreft de inzetbaarheid van oudere werknemers voor Zorggroep Meander zich niet alleen in de publieke dimensie omdat Meander een dienst biedt die als publieke waarde gezien kan worden ('goede zorg'), maar ook omdat het inzetbaar houden van ouderen een maatschappelijke aangelegenheid is die alle organisaties (zowel publiek als privaat) in Nederland aangaat. Niet alleen omdat de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd een (publiek) besluit van openbaar bestuur is, maar ook omdat het percentage oudere werknemers in de zorg en WJK (Welzijn en Maatschappelijke dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang) in het jaar 2018 bijna op 40%<sup>4</sup> zal liggen (van der Windt et al., 2009). Het zou daarom, naar mijn mening, publiek en maatschappelijk onmogelijk te verantwoorden zijn, wanneer er geen beleid zou bestaan voor 40% van de werknemers van een organisatie. Let wel: het moet hier niet gaan om 'ouderenbeleid', maar om levensfase bewust personeelsbeleid gericht op de individuele kwaliteiten van werknemers (Brooke en Taylor, 2005; Taylor en Walker, 1998). Tot slot: de hierboven en in voetnoot 4 genoemde getallen geven aan dat het belang van de oudere werknemer op de Nederlandse arbeidsmarkt, als gevolg van de vergrijzende

<sup>4</sup> Cijfers voor de gehele beroepsbevolking:

Aandeel 45-plussers werkende beroepsbevolking 2001: 29,1%

Aandeel 45-plussers werkende beroepsbevolking 2009: 39,2%  
(CBS, 2010)

bevolking en krimpende beroepsbevolking, alleen maar zal toenemen (Ybema et al., 2009). Dit brengt met zich mee dat voor het behoud van een goede werking van de arbeidsmarkt in de toekomst, de 'groep oudere werknemers' volledig benut zal moeten worden. Verhoging van de inzetbaarheid van oudere werknemers, en verhoging van de arbeidsparticipatie in zijn algemeenheid, is dan ook in ieders belang (met andere woorden: een publiek belang), aangezien een goede werking van de arbeidsmarkt daardoor gewaarborgd kan blijven (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008).



## Literatuur

Brooke, L. en Taylor, P. (2005). Older workers and employment: managing age relations. *Ageing & Society*, 25, 415-429.

Commissie Arbeidsparticipatie (2008). *Naar een toekomst die werkt: advies commissie arbeidsparticipatie*. Den Haag: Ministerie Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Gründemann, R. en Wevers, C. (2009). *Verhoging AOW-leeftijd: operatie geslaagd, patiënt overleden*. Retrieved November 1, 2009 from [http://www.tno.nl/downloads/tno\\_opinie\\_2009\\_02.pdf](http://www.tno.nl/downloads/tno_opinie_2009_02.pdf)

Noordegraaf, M. en Teeuw, M. (2003). Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 12, 2-13.

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

Rainey, H.G. (2003). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Taylor, P. en Walker, A. (1998). Employers and older workers: attitudes and employment practices. *Ageing & Society*, 18, 641-658.

Windt, W. van der et al. (2009). *Arbeid in Zorg en Welzijn: Stand van zaken en vooruitblik voor de sector Zorg en de sector Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening, jeugdzorg en Kinderopvang*. Utrecht: Prismant.

Ybema, J.F. et al. (2009). *Oudere werknemers en langer doorwerken: Secundaire analyses van de NEA, het NEA-cohortonderzoek en de WEA*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

## Bijlage 2 topiclijst

### TOPICLIJST

#### Eerste helft interview:

*(zeer open karakter)*

- Voorstellen
- Geruststellen (anonimiteit)
- Iets laten vertellen over werkhistorie en huidige functie
- Dieper ingaan op huidige functie
- Specifiek gekozen voor de zorgsector?
- Dieper ingaan op het werken in de zorgsector (Plezier, voldoening, waardering; maar ook minder leuke aspecten?)
- Doorvragen naar de rol van Zorggroep Meander als werkgever hierin
- Toewerken naar hoofdvraag: Wat zou u kunnen triggeren om (eventueel) langer door te werken?
- Doorvragen op de antwoorden die op de 'hoofdvraag' komen

#### Tweede helft interview:

*(controlevragen)*

Ingeleid door een tekst in de volgende trend:

“Als het gaat om uw (eventuele) motivatie om langer door te werken, wil ik wat mogelijke personeelsinstrumenten aflopen die Zorggroep Meander zou kunnen inzetten om uw beslissing om langer door te werken beïnvloeden. Zou u kunnen aangeven hoe u deze personeelsinstrumenten op dit moment ervaart bij Zorggroep Meander en wat het inzetten van deze personeelsinstrumenten zou kunnen betekenen voor uw motivatie om langer door te werken?”

#### ABILITY PRACTICES:

- Ontwikkeling en training
- Met welk doel zou u een training of cursus volgen?

MOTIVATION PRACTICES:

- Evaluatie en feedback
- Coaching en mentoring
- Betaling o.b.v. prestatie
- Werkzekerheid (eventueel in de vorm van het behoud van uitdagend werk in de toekomst)
- Interne promotie kansen
- Eerlijke beloning
- Secundaire arbeidsvoorwaarden

OPPORTUNITY PRACTICES:

- Autonomie
- Zeggenschap (betrokkenheid bij bijv. overleg en beslissingen; gehoord worden)
- Taakwisseling
- Taakverbreding
- Taakverrijking
- Teamwerk
- Demotie

Vragen die ook in het interview aanbod moeten komen (mits nog niet aanbod gekomen):

- Welke rol speelt uw gezin/familie situatie een rol in de beslissing om langer door te werken, dan wel eerder te stoppen met werken?
- In hoeverre speelt gezondheid een rol in de beslissing om langer door te werken? (aansluitend praten over: huidige gezondheid, eventuele fysieke ongemakken, eventuele belemmeringen die deze ongemakken met zich meebrengen, gezondheid en fysieke situatie door het hele arbeidsproces heen)

**Bijlage 3 brief medewerkers**

## Zorggroep Meander & Stichting IZZ

8-6-2010

Betreft: Onderzoek (langere) inzetbaarheid oudere werknemers

### **Beste Medewerk(st)er van Zorggroep Meander,**

Binnen Zorggroep Meander wordt een onderzoek gedaan naar het langer inzetbaar houden van oudere medewerkers. Om hier zicht op te krijgen vragen wij uw medewerking.

Het onderzoek wordt gedaan door middel van interviews met medewerkers van 55 jaar en ouder. U valt ook in deze categorie en wij zouden het erg op prijs stellen als u zou willen meewerken. Het interview dat met u wordt gehouden is tevens onderdeel van een onderzoek dat Stichting IZZ laat uitvoeren naar het langer inzetbaar houden van werknemers in de zorgsector en van het project “fluitend naar het werk”.

In het vervolg van deze brief licht Tim Meurs, degene die het onderzoek uitvoert en de interviews zal afnemen, nog het één en ander toe:

Op de eerste plaats wil ik van de deze gelegenheid gebruik maken om me even voor te stellen: Ik ben Tim Meurs, Masterstudent ‘Strategisch Human Resource Management’ aan de Universiteit Utrecht. Daarnaast loop ik stage bij Stichting IZZ (Zorgverzekeraar voor werknemers en werkgevers in de gezondheidszorg).

Door middel van deze brief wordt u door uw collega Hester van Rossum en mij benaderd om deel te nemen aan een interview betreft het langer inzetbaar houden van oudere medewerkers. Het interview is, zoals eerder aangegeven, onderdeel van een onderzoek dat Stichting IZZ laat uitvoeren naar het langer inzetbaar houden van werknemers in de zorgsector. Tevens is het onderzoek onderwerp van mijn scriptie; dat wil zeggen dat het onderzoek dient als afstudeeronderzoek voor de zojuist genoemde Master die ik volg.

Zorggroep Meander zal op haar beurt het onderzoek hanteren ter ondersteuning van het ‘levensfasebewust personeelsbeleid’ dat zij voert.

### **Waarom is het belangrijk om hier onderzoek naar te doen?**

Het personeelsbestand in de zorgsector vergrijs (en ontgroent) al sinds langere tijd. De verwachting is dat het aandeel vijftig-plussers in 2018 zal neerkomen op bijna 40%. Hetgeen op zichzelf helemaal niet erg is, maar wel met zich meebrengt dat (toekomstig) personeelsbeleid hier rekening mee zal moeten houden. En ook de verwachte krimp op de arbeidsmarkt (een tekort aan personeel) brengt met zich mee dat het belang van oudere werknemers, ook in de zorgsector, alleen maar groter zal worden. Daarnaast staat het vraagstuk van het langer inzetbaar houden van oudere werknemers (eventueel middels het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd) hoog op de politieke agenda’s.

### **Wat zal ik u vragen in het interview?**

Het interview zal een open karakter hebben met als hoofddoel een antwoord te krijgen op de vraag: wat triggert u / zou u kunnen triggeren om langer door te werken? Met andere woorden: welke factoren spelen een rol / zouden voor u een rol kunnen spelen in de beslissing om wel of niet langer door te werken?

Hopelijk staat u welwillend tegenover deelname aan het interview, als onderdeel van het zojuist kort beschreven onderzoek. Daarbij dient vermeld te worden dat de anonimiteit van de geïnterviewde gegarandeerd is (uitspraken zullen nooit te herleiden zijn naar individuen)!

Er zal (telefonisch) contact opgenomen worden om op korte termijn een afspraak te plannen voor het interview, maar mocht u op voorhand vragen hebben dan horen wij het graag!

**Met vriendelijke groeten,**

**Hester van Rossum**  
Personeelsadviseur  
Zorggroep Meander  
[h.vanrossum@zameander.nl](mailto:h.vanrossum@zameander.nl)

&

**Tim Meurs**  
Stichting IZZ  
[Tim.Meurs@stichtingizz.nl](mailto:Tim.Meurs@stichtingizz.nl)  
0614288020

## Bijlage 4 Codebomen

Codeboom na – open en axiaal coderen (willekeurige volgorde):

### Code System [934]

- Meander als werkgever [14]
- Verantwoordelijkheidsgevoel [23]
- Verzakelijking [20]
- Gezins-/thuis-/omgevingssituatie [29]
- Gezondheid [23]
- Demotie [32]
- Taakverbreding en taakverrijking [13]
- Autonomie [29]
- Flexibiliteit [15]
- Interne promotiekansen [13]
- Werkzekerheid [11]
  - Uitdagend werk [3]
- Training en opleiding [57]
  - Voorkeur voor bepaalde cursus [4]
  - Reden van volgen training [24]
- Teamwerk [24]
  - Sociale contacten [6]
  - Samenstelling [5]
  - Van thuis moeten gaan vertrekken [11]
- Beloning [45]
  - Pensioenhoogte [4]
- Coaching en mentoring [3]
  - Waardering van leidinggevende [3]
  - Rol leidinggevende [36]
  - Eigen kennis overbrengen [9]
- Feedback en evaluatie [14]
  - Cliëntenoverleg [6]
  - Teamoverleg [18]
  - Functioneringsgesprek [14]
- Inspraak / betrokkenheid bij overleg en beslissingen [32]
  - Luisteren [3]
- Inkloksysteem [2]
- Pauzes [6]
- Stoppen met werken [33]
  - Vrijwilligerswerk [5]
  - Vrije tijd [12]
- Huidige functie [22]
  - Zwaar werk [17]
  - ORT [34]
  - Aantal uren [22]
- Werkhistorie [30]
  - Opleiding [7]
- Motivatie werken in zorg [35]
  - Thuiszorg [8]
  - Sociale aspect [18]
  - Dankbaarheid [8]
  - Voldoening en waardering [12]
- Werkplezier [30]

Bij de cliënt [4]  
Taakwisseling / afwisseling [20]  
Indicatietijden [35]  
Langer doorwerken [31]

Codeboom na axiaal – en selectief coderen (alfabetische volgorde):

**Code System [889]**

Autonomie [29]  
    Indicatietijden [35]  
Beloning [45]  
    Pensioenhoogte [4]  
Coaching en mentoring [3]  
    Waardering van leidinggevende [3]  
    Rol leidinggevende [36]  
    Eigen kennis overbrengen [9]  
Demotie [32]  
Feedback en evaluatie [14]  
    Cliëntenoverleg [6]  
    Teamoverleg [18]  
    Functioneringsgesprek [14]  
Gezondheid [23]  
Huidige functie [22]  
    Zwaar werk [17]  
    ORT [34]  
    Aantal uren [22]  
Inspraak / betrokkenheid bij overleg en beslissingen [32]  
    Luisteren [3]  
Interne promotiekansen [13]  
Langer doorwerken [31]  
    Werkplezier [30]  
Meander als werkgever [14]  
    Flexibiliteit [2]  
    Pauzes [6]  
Motivatie werken in zorg [35]  
    Verantwoordelijkheidsgevoel [23]  
    Thuiszorg [8]  
    Sociale aspect [18]  
    Dankbaarheid [8]  
    Voldoening en waardering [12]  
Stoppen met werken [33]  
    Gezins-/thuis-/omgevingssituatie [29]  
    Vrijwilligerswerk [5]  
    Vrije tijd [12]  
Taakverbreding en taakverrijking [13]  
Taakwisseling / afwisseling [20]  
    Flexibiliteit [11]  
Teamwerk [24]  
    Sociale contacten [6]  
    Samenstelling [5]  
    Van thuis moeten gaan vertrekken [11]  
Training en opleiding [57]  
    Voorkeur voor bepaalde cursus [4]  
    Reden van volgen training [24]



Verzakelijking [20]  
Werkzekerheid [11]  
Uitdagend werk [3]

Codes met bijbehorende memo's:

**Code System [889]**

**Autonomie [29]**

Mag men genoeg zijn of haar eigen werkzaamheden bepalen? En gaat daar een stimulerende werking (eventueel om langer door te werken) vanuit?

**Indicatietijden [35]**

In de thuiszorg wordt gewerkt met indicatietijden. Tijdens de eerste interviews viel echter op dat men het niet zo nauw lijkt te nemen met de indicatietijden.

**Beloning [45]**

Hieronder wordt de motiverende werking om langer door te werken van een (extra) financiële beloning besproken

**Pensioenhoogte [4]**

In de interviews is af en toe naar voren gekomen dat mensen doorwerken omdat ze anders te veel moeten inleveren wat betreft hun pensioen

**Coaching en mentoring [3]**

Hoe de coaching en mentoring van leidinggevende wordt ervaren en of men behoefte heeft om juist zelf te coachen en mentoren (de eigen kennis over te dragen)

**Waardering van leidinggevende [3]**

**Rol leidinggevende [36]**

**Eigen kennis overbrengen [9]**

**Demotie [32]**

Handelt over de behoefte aan taakverlichting en de vraag of taakverlichting ervoor zou kunnen zorgen dat men langer aan het werk blijft

**Feedback en evaluatie [14]**

Deze code gaat over feedbackmomenten tijdens overleg (er is onderscheid tussen werkoverleg en teamoverleg) en evaluatiemomenten (evaluatiegesprek)

**Cliëntenoverleg [6]**

Er bestaan twee soorten overleg: cliëntenoverleg en teamoverleg. Cliëntenoverleg vindt plaats met de CWV-er en het teamoverleg vindt plaats met de leidinggevende

**Teamoverleg [18]**

Dit gaat vooral over het nut van team- en werkoverleg en de eventuele stimulerende werking die van deze overlegmomenten uitgaan.

**Functioneringsgesprek [14]**

Officieel heeft men jaarlijks een evaluatiegesprek, maar deze wordt niet altijd gehouden blijkt uit de interviews. Verder wordt hier het nut en de stimulerende werking die uitgaat van een evaluatiegesprek besproken.

### **Gezondheid [23]**

Hoe staat het met de gezondheid en wordt de werknemer eventueel belemmerd door de gezondheidssituatie (of juist niet) in haar werk?

### **Huidige functie [22]**

Wat houdt de huidige functie in? Hoeveel wordt er gewerkt (dagen/uren)?

### **Zwaar werk [17]**

Ervaart u uw huidige functie als zwaar? Ervaart u het werken in de zorg als zwaar werk?

### **ORT [34]**

Sommige werknemers hebben op 55-jarige leeftijd de ORT mogen laten vallen, sommigen niet, maar ook: sommigen wilden dat ook niet.

### **Aantal uren [22]**

Hoeveel uren worden er gewerkt volgens het contract en hoeveel uiteindelijk?

### **Inspraak / betrokkenheid bij overleg en beslissingen [32]**

In interviews komt (gemiddeld) vaak naar voren dat er niet goed geluisterd wordt naar de eigen werknemers.

### **Luisteren [3]**

Gehoord worden, of in ieder geval werknemers het gevoel geven dat ze gehoord worden (tijd steken in de eigen werknemers)

### **Interne promotiekansen [13]**

Dragen interne promotiekansen bij aan de motivatie om langer door te werken?

### **Langer doorwerken [31]**

Hoe denkt men nou echt over langer doorwerken. Wat als verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd ook al voor u zou gelden?

"Zolang ik er nog plezier in heb" was een vaak gehoord antwoord.

### **Werkplezier [30]**

Vaak begint men de interviews met een opmerking in de trend van "het werk is hartstikke leuk". Hier vraagt wat dan precies het werk zo leuk maakt.

### **Meander als werkgever [14]**

Hier gaat het niet zozeer over inspraak of betrokkenheid bij overleg, maar meer over de betrokkenheid en standpunt t.o.v. Meander als werkgever

**Flexibiliteit [2]**

**Pauses [6]**

Deze code is ontstaan doordat in sommige interview is aangegeven het vervelend te vinden dat er geen pauses zijn in de thuiszorg.

**Motivatie werken in zorg [35]**

Waarom heeft de werknemer ooit besloten om in de zorg te gaan werken?

**Verantwoordelijkheidsgevoel [23]**

In verschillende interviews is naar voren gekomen dat (vooral de oudere) werknemers in de zorg een groot verantwoordelijkheidsgevoel hebben t.o.v. de cliënten

**Thuiszorg [8]**

Sommige werknemers hebben zich juist expliciet uitgesproken voor niet alleen een baan in de zorg, maar juist ook voor een baan in de thuiszorg of een intramurale instelling

**Sociale aspect [18]**

**Dankbaarheid [8]**

**Voldoening en waardering [12]**

**Stoppen met werken [33]**

Hier wordt gevraagd of de werknemer al nagedacht heeft om te stoppen met werken en wat de eventuele reden zou zijn om te stoppen.

**Gezins-/thuis-/omgevings situatie [29]**

Hier wordt besproken of de gezinssituatie (ook eventueel de familiesituatie) invloed heeft op de beslissing om langer door te werken, dan wel eerder te stoppen met werken

**Vrijwilligerswerk [5]**

Sommige werknemers denken na om te stoppen met werken, maar willen ook weer niet helemaal niks gaan doen. Ter oplossing geven een aantal werknemers aan dat vrijwilligerswerk dan eventueel een optie is.

**Vrije tijd [12]**

Handelt over de vraag of vrije tijd belangrijker is geworden naarmate het vorderen van de leeftijd

**Taakverbreding en taakverrijking [13]**

Naast afwisseld werk, het doen van verschillende taken, kan er ook een behoefte bestaan aan verdieping (verrijking van taken) en/of meer/gecompliceerdere taken (taakverbreding)

**Taakwisseling / afwisseling [20]**

Werken in de zorg en met name de thuiszorg wordt vaak ervaren als afwisselend

**Flexibiliteit [11]**

**Teamwerk [24]**

Hier wordt besproken of men het idee heeft dat men deel uit maakt van een team, of dat belangrijk is voor de werknemer, hoe het zit met het teamgevoel en of er een 'goede' teamsfeer heerst

### **Sociale contacten [6]**

Het hebben en behouden van sociale contacten is voor veel mensen een motivator, ook om juist te werken

### **Samenstelling [5]**

Samenstelling van de teams

### **Van thuis moeten gaan vertrekken [11]**

Uit de interviews is gebleken dat de werknemers in de thuiszorg binnenkort vanuit huis zullen moeten vertrekken. Over het algemeen wordt dit niet als positief ervaren.

### **Training en opleiding [57]**

Wil men nog cursussen of een opleiding volgen, heeft de werknemer er juist moeite mee of gaat het volgen van cursussen haar nog goed af. Hoe groot is het nut van training en opleiding en het volgen van cursussen? Motiveert het om langer door te werken?

### **Voorkeur voor bepaalde cursus [4]**

Een aantal mensen hebben aangegeven iets specifiek nog te willen leren

### **Reden van volgen training [24]**

Men kan de cursus/training volgen met het oog op de persoonlijke ontwikkeling, met het doel meer betaald te krijgen, om uitdagend werk te behouden, of om praktische redenen de organisatie beter te kunnen dienen.

### **Verzakelijking [20]**

In verschillende interviews is naar voren gekomen dat het werken in de zorg 'zakelijk' is geworden in vergelijking met vroeger

### **Werkzekerheid [11]**

Kan het bieden van werkzekerheid bijdragen aan het bewegen van werknemers om langer door te werken? (Het bieden van uitdagend werk eventueel in de toekomst?)

### **Uitdagend werk [3]**

Werkzekerheid in die zin dat men voor zichzelf uitdagend werk zal behouden in de toekomst. Is dat een motivator om langer door te werken?