

---

# De toekomst van oudere werknemers: de revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie

Introductie bij dit themanummer van  
*Gedrag & Organisatie*

Maria C.W. Peeters\* , Aukje Nauta\*\* , Jan de Jonge\* , \*\*\* & René Schalk\*\*\*\*

*Zowel politieke als demografische ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat het vraagstuk van de oudere werknemer (weer) op de wetenschappelijke agenda staat. Arbeidsorganisaties zullen in de nabije toekomst in toenemende mate te maken krijgen met oudere werknemers. In deze inleiding op het themanummer besteden we aandacht aan een viertal vragen die relevant zijn voor 'de toekomst van oudere werknemers'. (1): Is leeftijd een goed criterium voor het bepalen van de inzetbaarheid van werknemers? (2): Zijn oudere werknemers ongezonder dan jongere? (3): Hoe denken leidinggevendenden over de inzetbaarheid van ouderen? En ten slotte (4): Hoe staat het in Nederland met het beleid in organisaties gericht op een betere inzetbaarheid van ouderen? Daarnaast introduceren we in deze inleiding de artikelen die in dit themanummer zijn opgenomen, en bespreken we hun onderlinge samenhang.*

*Trefwoorden: oudere werknemers, inzetbaarheid, stereotypen, gezondheid, diversiteitsbeleid*

## 1 Inleiding

Nederland ontgroent en vergrijsst in rap tempo. Voor veel lezers van *Gedrag & Organisatie* zal deze constatering niet nieuw zijn. Dag- en opiniebladen besteden met enige regelmaat uitgebreid aandacht aan deze ontwikkeling en ook in de wetenschappelijke literatuur wint het onderwerp 'De oudere werknemer' (weer) aan terrein. Zoals de titel van dit artikel al aangeeft, zit het wetenschappelijk onderzoek naar de positie van ouderen op het werk weer in de lift. Deze ontwikkeling lijkt hand in hand te gaan met de fluctuerende belangstelling van de overheid en het bedrijfsleven voor oudere werknemers. De fluctuaties lijken een gevolg van veranderingen in de economie en op de arbeidsmarkt. In de naoorlogse periode van groeiende welvaart en volledige werkgelegenheid – omstreeks 1965 – was de oudere werknemer ook interessant.

---

\* Universiteit Utrecht, Capaciteitsgroep Sociale en Organiseatiepsychologie,

\*\* TNO Arbeid, Hoofddorp,

\*\*\* Technische Universiteit Eindhoven, Capaciteitsgroep Sociale en Organiseatiepsychologie

\*\*\*\* Universiteit van Tilburg, Organiseatiewetenschappen/Tranzo. *Correspondentieadres:* Maria C.W. Peeters, Universiteit Utrecht, Capaciteitsgroep Sociale en Organiseatiepsychologie, Postbus 80140, 3508 TC Utrecht. E-mail: m.peeters@fss.uu.nl. Tel. 030-253 48 22.

Daarna is, hoogstwaarschijnlijk door de verslechterende economie, de toenevende internationale concurrentie en de talrijke technologische innovaties, de belangstelling voor oudere werknemers weer afgenomen. Obsolete kennis werd een probleem dat op de oudere werknemers werd afgewenteld. De laatste jaren is er een herwaardering van oudere werknemers op gang gekomen. De oorzaken daarvan zijn gelegen in de eerdergenoemde ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking (Boerlijst & Van der Heijden, 2003).

Uit prognoses van het CBS komt naar voren dat het aandeel ouderen (60-65-jarigen) in de beroepsbevolking in de komende jaren aanzienlijk gaat toenemen: voor mannen van 20% in 1999 tot 27% in 2020 en voor vrouwen van 8% tot 13% in die periode. Toch blijkt dat de gemiddelde arbeidsparticipatie van ouderen in Nederland relatief laag is in vergelijking met het Europees gemiddelde. Dit komt mede doordat men in Nederland lange tijd massaal gebruik heeft gemaakt van regelingen zoals VUT en prepensioen: een gebruik dat door de overheid werd gestimuleerd. Illustratief is het zogenoemde 'functionele leeftijdsontslag' zoals dat tot op heden geldt in fysiek zware functies bij de overheid. In deze beroepen kunnen werknemers al op hun 55ste met pensioen.

Echter, het is duidelijk dat er op dit terrein een belangrijke beleidswijziging heeft plaatsgevonden. Vanaf 1999 vermeldt de Miljoenennota steeds eenzelfde beleidspunt, namelijk dat (oudere) werknemers langer aan het werk moeten blijven. In de laatste nota van 2005 is deze doelstelling als volgt geconcretiseerd: 'Gestreefd wordt naar een toename van de netto arbeidsparticipatie van ouderen (55-64 jaar) tot meer dan 40% in 2006 en naar 45% in 2010' (Miljoenennota, 2005). De reden achter deze beleidswijziging is dat met een vergrijzende samenleving de betaalbaarheid van het stelsel van collectieve oudedagsvoorzieningen (AOW), de gezondheidszorg en pensioenen onder druk komt te staan (Van Ewijk, Kuipers, Ter Rele, Van de Ven & Westerhout, 2000; Sociaal-Economische Raad, 2002).

Om de vergrijzing betaalbaar te maken wil het kabinet dat ouderen langer blijven doorwerken. Maar wat willen oudere werknemers zelf? Kunnen zij wel langer doorwerken? Misschien berust de idee dat oud worden gepaard gaat met een geringere inzetbaarheid, wel op waarheid? En hoe denken leidinggevers hierover? Staan zij massaal te popelen om ouderen te stimuleren om langer door te werken, of zijn zij eerder geneigd de poorten letterlijk en figuurlijk te sluiten voor ouderen? Het doel van dit themanummer is om de thematiek van oudere werknemers weer onder de aandacht te brengen en nog nadrukkelijker op de wetenschappelijke agenda te plaatsen. Hiermee hopen we uiteindelijk het onderzoek naar oudere werknemers een extra impuls te geven.

Deze inleiding dient twee doelen. Ten eerste introduceren we in de volgende paragrafen een viertal prikkelende vraagstellingen, die onderzoekers mogelijk kunnen inspireren tot nader onderzoek naar oudere werknemers: (1) Is leeftijd een goed criterium voor het bepalen van inzetbaarheid van werknemers? (2) Zijn oudere werknemers ongezonder dan jongere? (3) Hoe denken leidinggevers over de inzetbaarheid van ouderen? En ten slotte (4) Hoe staat het in Nederland met het beleid in organisaties gericht op een betere inzetbaarheid van ouderen? Ten tweede introduceren we in deze inleiding de artikelen die in dit themanummer over oudere werknemers zijn opgenomen, en bespreken we hun onderlinge samenhang.

## 2 Leeftijd als criterium voor inzetbaarheid?

'Wijsheid komt met de jaren'. 'Je bent zo oud als je je voelt'. Beide zijn voorbeelden uit een keur aan spreekwoorden die ernaar verwijzen dat leeftijd een subjectief criterium is als het gaat om het voorspellen van gezondheid, welbevinden, prestaties of inzetbaarheid in werk. Wanneer spreekt men van een oudere werknemer? Op basis van literatuur kan gesteld worden dat de onduidelijkheid in definiëring van de groep oudere werknemers behoorlijk groot is. Een afbakening op basis van leeftijdsgrenzen wordt het meest gehanteerd, maar de diversiteit in grenzen is groot en wetenschappelijke onderbouwing ontbreekt vaak. Een probleem bij het trekken van grenzen is dat individuele verschillen erg groot zijn. Dit geldt in grote mate voor de groep ouderen. In het Engels wordt hiervoor de term 'differential aging' gebruikt: naarmate mensen ouder worden, neemt de variabiliteit tussen mensen toe. Tussen groepen ouderen, tussen oudere individuen en zelfs tussen organen in hetzelfde lichaam bestaan grote verschillen in functioneren. Dus: hoe ouder, hoe unieker, aldus Wagemakers & Quispel (2003). Ofwel, oudere werknemers vormen een zeer heterogene groep waarbinnen de spreiding in mentale en lichamelijke gezondheid zo groot is dat leeftijd alleen een nietszeggend criterium is voor de inzetbaarheid in arbeid (cf. Nauta, De Bruin & Cremer, 2004). Het lijkt erop dat de groep oudere werknemers getergd wordt door statistische discriminatie. Vrijelijk vertaald houdt dit in dat de feiten over een zwakkere gezondheid van *enkele* ouderen de beelden over *alle* ouderen bepalen. Feitelijk verdienen oudere werknemers een individuele benadering waarin ze op hun unieke eigenschappen worden beoordeeld in plaats van op leeftijd alleen. De gastredactie van dit themanummer hecht er grote waarde aan om deze kanttekening onder de aandacht te brengen. In de meeste onderzoeken naar oudere werknemers wordt namelijk een vergelijking gemaakt tussen werknemers in verschillende leeftijdscategorieën. Hierbij verschilt het ook nog per studie wat als oud en wat als jong beschouwd wordt. Omdat er strikt genomen geen eenduidig criterium is voor wat oud en jong is, vinden wij het op zijn minst van belang dat bij het lezen en vergelijken van de verschillende studies rekening wordt gehouden met het feit dat de chronologische oftewel de kalenderleeftijd alleen een nietszeggend criterium is voor inzetbaarheid. Cremer (2001) spreekt in dit verband van het begrip 'functionele leeftijd', wat uitdrukt hoe 'oud' mensen zijn gezien hun fysieke, psychologische en sociale verouderingsfactoren. Deze 'functionele leeftijd' hoeft dus niet overeen te komen met de kalenderleeftijd van een persoon. Alhoewel intuïtief aansprekend, blijkt ook deze definitie niet zonder problemen. Het kernprobleem is dat er evenveel functionele leeftijden zijn als functies. Het opstellen van criteria voor het meten van functionele leeftijd is een onmogelijke opgave (Wagemakers & Quispel, 2003).

Hoe nu om te gaan met begrippen als oud en jong en met de variabele leeftijd in onderzoek? Wagemakers & Quispel (2003) formuleren hierover een advies. Zij stellen dat het belangrijk is om het indelen van leeftijdsklassen inzichtelijk te maken door de gebruikte indeling en leeftijdsgrenzen te onderbouwen. Als er geen zwaarwegende motieven zijn om af te wijken van de richtlijn van het CBS bevelen zij aan om die te gebruiken. Op deze manier kunnen onderzoeksgegevens beter vergeleken worden. Echter, deze indeling blijkt niet goed toepasbaar op het terrein van de arbeid, omdat de beroepsbevolking niet betrekking heeft op alle leeftijdscategorieën. In de periodieke *Rapportage Ouderen* die het SCP sinds 1992 tweejaarlijks uitbrengt, wordt al van begin af aan de ondergrens voor ouderen bij 55 jaar gelegd. De situatie van oudere

werknemers wordt vervolgens vergeleken met die van volwassen werknemers van tussen de 35 en 55 jaar én met de groep jongvolwassen werknemers beneden de 35 jaar. Zich realiserend dat vele alternatieven mogelijk zijn en dat aan elke indeling beperkingen kleven, spreekt de gastredactie een voorzichtige voorkeur uit voor deze indeling. Minstens zo belangrijk is echter een goede onderbouwing van de gekozen indeling.

### 3 Oudere werknemers en hun gezondheid

Neemt de inzetbaarheid af met de leeftijd? Zijn oudere werknemers (on)gezonder dan hun jongere collega's? Voor een antwoord op deze vragen wordt in navolging van Nauta en collega's (2004) een onderscheid gemaakt tussen lichamelijke, mentale en psychische gezondheid. Het zal duidelijk zijn dat de *lichamelijke gezondheid* met het ouder worden achteruitgaat. Lichamelijk gezien ligt ons optimum tussen het twintigste en dertigste levensjaar. Daarna begint de fysieke achteruitgang: een minder gladde huid, grijze haren, kaalheid en slechter zien. Ook de longcapaciteit neemt af vanaf het 25e levensjaar en is op het zeventigste levensjaar zelfs gehalveerd. De nier- en hartwerking nemen af, de levercapaciteit vermindert, aderen worden minder elastisch en de lichaamslengte neemt af. De kans op bepaalde ziekten, zoals kanker en hart- en vaatziekten, neemt toe naarmate men ouder wordt (Durinck, 1993). Met het ouder worden neemt ook de kans op langdurig ziekteverzuim toe. Zo bleek uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden die in 2003 gehouden werd onder een representatieve steekproef van ruim 10.000 werknemers dat met het toenemen van de leeftijd de verzuim*frequentie* weliswaar daalt, maar dat de verzuim*duur* substantieel toeneemt met de leeftijd. Jongeren verzuimen circa 5-10 dagen per jaar, terwijl ouderen 15-20 dagen per jaar verzuimen (Smulders, 2005). Deze gegevens ondersteunen opnieuw de suggestie die ook uit eerder onderzoek bleek: ouderen melden zich minder vaak ziek dan jongeren, maar *als* ze zich ziek melden duurt het verzuim langer (Quispel, 2000). Dit komt omdat hun gezondheidsproblemen vaak ernstiger van aard zijn en langer aanhouden, waardoor ouderen gemiddeld meer tijd nodig hebben om te herstellen (Gellatly, 1995; Hayflick, 1994). Betekenen de hiervoor genoemde beperkingen van ouderen nu ook dat leidinggevenden daarom maar niet (meer) moeten investeren in ouderen? Nauta en collega's (2004) noemen vijf redenen waarom het antwoord op deze vraag een nadrukkelijk 'nee' dient te zijn: (1) ouderen kunnen hun lichamelijke gebreken op allerlei manieren compenseren; (2) veel mensen blijven tot op hoge leeftijd kerngezond; (3) lichamelijke gezondheid hangt niet alleen af van leeftijd maar ook van leefstijl en werkfactoren; (4) in veel beroepen heeft lichamelijke achteruitgang geen invloed op prestaties en (5) veel werk is aan te passen aan eventuele lichamelijke beperkingen van ouderen.

Hoe staat het met de *mentale gezondheid* van ouderen? Uit onderzoek blijkt dat, als gevolg van bepaalde hersenveranderingen, veel cognitieve functies achteruitgaan met het klimmen der jaren (Jelicic & Houx, 2001). Zo blijken ouderen informatie langzamer te verwerken, gaat hun werkgeheugen achteruit en zijn ze bij het oplossen minder snel, efficiënt en creatief. Gelukkig gaan niet alle mentale vermogens achteruit met het toenemen van de leeftijd. Horn (1982) maakt in dit verband een onderscheid tussen vloeïende en gekristalliseerde vermogens en vaardigheden. Vloeïende vermogens verwijzen naar de snelheid van informatieverwerking. Deze blijken wel achteruit te gaan met de leeftijd: ouderen kunnen minder snel en analytisch denken alsmede proble-

men oplossen. Gekristalliseerde vermogens verwijzen naar grotendeels automatische, op kennis gebaseerde, procedurele vermogens. Deze blijken zeker tot het 65e jaar alleen maar vooruit te gaan. Verder toont onderzoek aan dat de intelligentie van mensen op peil kan blijven tot de leeftijd van 80 jaar indien men over een goede gezondheid beschikt (Snel & Cremer, 1994).

Kijken we tot slot naar de *psychische gezondheid* van ouderen dan blijkt dat psychische problemen meer bij jongeren voorkomen dan bij ouderen. Uit cijfers van het CBS blijkt dat 19% van de jongeren tot 25 jaar psychische klachten rapporteert, tegenover 10% van de mensen tussen 65 en 74 jaar. Ook Deeg (2003) constateert dat de psychische gezondheid van ouderen toeneemt, ervan uitgaande dat ze wel lichamelijk gezond blijven. Uit een recent onderzoek onder meer dan 10.000 respondenten uit acht verschillende werksectoren blijkt dat jongeren aangeven dat ze – in vergelijking met ouderen (ouder dan 40 jaar) – meer emotioneel uitgeput zijn en dat ze ook meer last hebben van psychosomatische gezondheidsklachten (Meuleman, 2005). Deze bevinding wordt ook nog eens ondersteund door een onderzoek van Martinot en Sengers (2004) onder meer dan 600 gemeenteambtenaren. Ook hier bleek dat oudere werknemers (50-plussers) zich minder uitgeput voelden dan jongere werknemers en minder gezondheidsklachten rapporteerden. Een interessante bijkomstigheid in dit laatste onderzoek is dat de oudere werknemers hoger scoorden op bevoegenheid dan hun jongere collega's.

Concluderend zijn ook de mentale en psychische gezondheid van ouderen geen reden om hen maar 'af te schrijven'. Als de mentale gezondheid al achteruitgaat dan weten vele ouderen dit wel te compenseren. Voor vele beroepen geldt dat cognitieve achteruitgang de prestaties nauwelijks belemmert. Bovendien kan de redenering ook omgedraaid worden: cognitief veeleisende functies zijn juist geschikt voor ouderen omdat dit cognitieve achteruitgang voorkómt (Nauta et al., 2004).

#### 4 Hoe denken leidinggevenden over de inzetbaarheid van ouderen?

Nu we in paragraaf hiervoor geconstateerd hebben dat de inzetbaarheid in arbeid niet noodzakelijkerwijs hoeft af te nemen met de leeftijd, is het interessant om na te gaan in hoeverre leidinggevenden deze mening delen. Een van de eerste onderzoeken in Nederland op dit terrein laat onthutsende resultaten zien (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993; Van der Heijden, 1998). Uit een onderzoek onder 886 leidinggevenden van middelbaar of hoger personeel bleek dat leidinggevenden 38,5 jaar de ideale gemiddelde leeftijd van de eigen afdeling vinden. De leidinggevenden wensten zich beduidend meer medewerkers onder de 40 jaar dan daarboven en zouden vooral de categorie tussen de 45 en 55 jaar graag uitgedund zien. De achterliggende redenen voor dergelijke wensen bleken: (1) minder vertrouwen in het vermogen van ouderen om een efficiënte en creatieve bijdrage te leveren aan nieuwe ontwikkelingen; (2) ouderen zouden star zijn; (3) de kennis van ouderen zou onderhevig zijn aan erosie; (4) jongeren zouden sneller en adequater reageren op uitdagingen; en (5) jongeren deinzenden minder terug voor vernieuwingen en innovaties (zie Boerlijst & Van der Heijden, 2003). Ook bleek uit onderzoek van Boerlijst et al. (1993) dat leidinggevenden van mening zijn dat 40-plussers doorgaans zijn vastgeroest in hun functie en ongeschikt zijn voor iets anders. Het is dan ook niet zo verwonderlijk dat leidinggevenden er niet veel heil in zien om 40-plussers nog mee te laten profiteren van budgetten voor training en opleiding. Ook recenter onderzoek onder 1000 werkgevers in Nederland naar de beeld-

vorming omtrent oudere werknemers bevestigt het idee dat er onder leidinggevendens verschillende stereotypen bestaan over oudere werknemers (Visser, Henkens & Schippers, 2003). Zo worden oudere werknemers in positieve zin geassocieerd met betrouwbaarheid en loyaliteit. Negatieve beeldvorming heeft daarentegen vooral betrekking op een veronderstelde weerstand tegen – met name technologische – vernieuwingen, een gebrek aan motivatie om opleidingen te volgen, langer door te werken en opdrachten aan te nemen van jongeren en tot slot op een verminderde productiviteit van ouderen. Deze stereotypen blijken voorts de opvatting van leidinggevendens over de wenselijkheid om ouderen langer te laten doorwerken negatief te beïnvloeden. Sowiezo geeft ook in dit onderzoek slechts 20% van de leidinggevendens aan het wenselijk te vinden dat werknemers doorwerken tot hun 65e jaar. De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat leidinggevendens geenszins van mening zijn dat oudere werknemers net zo inzetbaar zijn als jongere; hun meningen blijken behoorlijk stereotiep en werken daarmee het gevaar van de eerdergenoemde statistische discriminatie in de hand.

## 5 Leeftijdsbewust personeelsbeleid als onderdeel van diversiteitsbeleid

Tot nu toe hebben we aandacht besteed aan enkele inhoudelijke vragen die de aanleiding vormden tot wetenschappelijke studies naar ouderen op het werk. We eindigen deze inleiding met een vraag die moet aanzetten tot het ontwerpen van concreet beleid in organisaties. De praktische vraag die voorligt is immers wat er gedaan kan worden om oudere werknemers beter in staat te stellen hun mogelijkheden optimaal te benutten. Eerst willen we echter benadrukken dat het van belang is om leeftijdsbewust personeelsbeleid te definiëren als onderdeel van meer algemeen diversiteitsbeleid. Het begrip diversiteit kent vele definities (zie voor een overzicht: Oerlemans, Peeters & Schaufeli, ter publicatie aangeboden). Zo definiëren Jackson, Joshi & Erhardt (2003) diversiteit heel neutraal als: *'the presence of differences among members of a social unit'* (p. 217). Verschillen tussen mensen kunnen zich manifesteren op vele dimensies waarvan leeftijd er slechts één is. Andere voor de hand liggende dimensies zijn bijvoorbeeld geslacht en etniciteit. Onderscheid tussen mensen op basis van dergelijke zichtbare kenmerken wordt ook wel *'surface level diversity'* genoemd. Hier staat tegenover *'deep level diversity'*. Dit verwijst naar verschillen tussen mensen die niet direct waarneembaar zijn, maar die meer onder de oppervlakte liggen zoals bijvoorbeeld verschillen in waarden, belastbaarheid, competenties, seksuele voorkeur et cetera (Jackson et al., 2003). Diversiteitsbeleid wordt door De Vries, Van de Ven, Nuyens, Stark, Van Schie en Van Sloten (2005) gedefinieerd als *'alle activiteiten binnen een organisatie die bijdragen aan het optimaal en duurzaam benutten van de talenten van alle medewerkers, rekening houdend met hun onderlinge verschillen én overeenkomsten'* (p. 8). Volgens Schabracq (2003) voorkomt diversiteitsbeleid in organisaties stigmatisering van bepaalde groepen werknemers en integreert het een en ander in een overkoepelend HRM-beleid. Onderzoek onder werkgevers in de Verenigde Staten en een aantal Europese landen toont aan dat binnen organisaties maar weinig aandacht bestaat voor de leeftijdsdimensie van het personeelsbestand, laat staan dat er binnen organisaties op grote schaal sprake is van een samenhangend leeftijds- of diversiteitsbeleid (Barth, McNaught & Rizzi, 2003; Guillemar, Taylor & Walker, 1996; Taylor & Walker, 1998; Remery, Henkens, Schippers & Ekamper, 2003; Wagner, 1998). Uit een grootschalig onderzoek onder 500 organisaties die een representatieve

steekproef vormen van organisaties in Nederland bleek echter een ander beeld (De Vries et al., 2005). Van alle maatregelen om de participatie van doelgroepen te stimuleren – zoals instroom alloctonen en arbeidsgehandicapten, doorstroom vrouwen en alloctonen, en voorkomen van voortijdige uitstroom van ouderen – , bleken de maatregelen om ouderen langer aan het werk te houden, het meest genomen worden. Echter, opvallend genoeg bleken het ook juist deze maatregelen te zijn die de laagste samenhang vertoonden met de aanwezigheid van de betreffende doelgroep in de organisaties. Leeftijdsbewust personeelsbeleid blijkt inderdaad steeds meer aandacht te krijgen binnen organisaties (Nauta et al., 2004). Leeftijdsbewust personeelsbeleid houdt rekening met de specifieke kenmerken van werknemers in verschillende leeftijden. Het gaat uit van unieke capaciteiten, wensen en behoeften van *alle* individuele medewerkers.

Terwijl organisaties dus op allerlei manier aangespoord worden om zich in te spannen een leeftijdsbewust HRM-beleid, dan wel een diversiteitsbeleid op te zetten, lijkt de oudere werknemer zelf eenzijdig gericht op vervroegde uitstroom (Gruber & Wise, 1999). Hierbij valt wel op dat er onder werknemers vaak een dubbele moraal heerst over langer doorwerken: zij zien de noodzaak van langer doorwerken wel in, maar wanneer het om het kiezen van de pensioendatum gaat moeten anderen maar langer blijven doorwerken (Van Dalen & Henkens, 2004). Des te meer reden dus voor een integraal diversiteitsbeleid ter bestrijding van negatieve beeldvorming van ouderen, ter aanpassing van het werk en ter bevordering van de gezondheid en inzetbaarheid van diverse groepen werknemers in een organisatie. Nauta et al. (2004) stellen een tweesporenbeleid voor van maatregelen op maatschappelijk, organisatie- en individueel niveau. Het eerste spoor betreft maatregelen ter bestrijding van onjuiste beeldvorming over – in dit geval – oudere werknemers. Het tweede spoor betreft maatregelen om ouderen langer gezond en inzetbaar aan het werk te houden. Dit kan enerzijds door curatieve maatregelen te treffen voor een kleine groep minder gezonde mensen die werkaanpassingen nodig hebben. Anderzijds kunnen preventieve maatregelen getroffen worden voor een grote groep gezonde ouderen wier inzetbaarheid geoptimaliseerd kan worden. Welke maatregelen het ook betreft, het is van belang dat ze effect hebben. Hiervoor is echter meer theoretisch en empirisch onderzoek nodig want tot op heden is er nog weinig bekend over het draagvlak voor en de effectiviteit van HRM-maatregelen ter bevordering van de inzetbaarheid van oudere werknemers. Een positieve uitzondering hierop vormt het onderzoek naar het draagvlak voor zogenaamde maatschappelijke detachering. Hieronder wordt verstaan dat werknemers de mogelijkheid wordt geboden om voor een beperkte tijd (bijvoorbeeld enige maanden) werkzaam te zijn bij een ideële of maatschappelijke organisatie. Een dergelijke constructie kan voorkomen dat werknemers geleidelijk afhaken ('mentaal pensioneren') omdat een ontwikkelingsperspectief in de eigen werkomgeving ontbreekt. Uit een verkennend onderzoek van Henkens, Van Solinge, Neuteboom en Schepers (2005) naar het draagvlak voor een dergelijk idee bleek dat 38% van de ondervraagden een detachering als een leuke uitdaging beschouwt (bij volledige doorbetaling van het loon). Opvallend hierbij was dat de belangstelling weinig samenhang vertoonde met sociaal-demografische factoren zoals leeftijd, geslacht en opleidingsniveau, hetgeen weer aansluit bij de gedachte van een integraal diversiteitsbeleid. Een andere voorbeeld op dit terrein is de studie van Josten & Schalk (2005) waarin het effect van demotie bij oudere werknemers onderzocht werd. Demotie – het een stapje terugdoen naar een functie van een lager niveau – wordt de laatste jaren aangeprezen als instrument in het kader van

leeftijdsbewust personeelsbeleid. Josten en Schalk (2005) vonden echter geen positief resultaat van demotie. In de periode voorafgaand aan de functieverandering bleken oudere werknemers meer last te hebben van gevoelens van uitputting en de demotie bleek deze gevoelens niet te verminderen. Daarenboven werd na de demotie de aansluiting tussen kennis en kunde op het werk minder, evenals de tevredenheid met het werk. Bovendien bleken functieveranderingen op hetzelfde niveau gunstiger uit te pakken dan neerwaartse functieveranderingen.

Uit het voorgaande kan de conclusie getrokken worden dat gezond en gemotiveerd langer doorwerken niet vanzelf gerealiseerd zal worden. Hiervoor is beleid nodig dat ervoor kan zorgen dat zowel werknemers zelf als werkgevers optimaal en duurzaam investeren in inzetbaarheid. Enerzijds dient dit beleid bij voorkeur onderdeel te zijn van een samenhangend pakket van maatregelen gericht op het benutten van talenten van *alle* medewerkers, meestal samengevat onder de noemer diversiteitsbeleid. Anderzijds dient een individuele benadering van oudere werknemers niet uit het oog verloren te worden. Een dergelijke individuele benadering – meestal samengevat onder de noemer leeftijdsbewust personeelsbeleid – is met name bij ouderen des te belangrijker omdat de spreiding in gezondheid en inzetbaarheid sterk toeneemt met de leeftijd. Dit pleit ervoor dat werknemers op hun eigen specifieke inzetbaarheid en groeimogelijkheid worden beoordeeld in plaats van op hun kalenderleeftijd. 'Kleurrijke mensen vergrijzen immers niet'.

## 6 Het huidige themanummer

De artikelen die in dit themanummer zijn opgenomen raken elk op zich aan een aantal belangrijke aspecten omtrent de situatie van ouderen op het werk. We beginnen dit themanummer met een longitudinaal onderzoek naar de verschillen tussen oudere en jongere werknemers met betrekking tot de relatie tussen werk en motivatie om te leren. Motivatie om te leren kan hierbij als een cognitief proces voorgesteld worden, waarbij getracht wordt leren als nuttig te ervaren, kennis te begrijpen en vaardigheden eigen te maken (Brophy, 2004). Geïnspireerd door het Demand-Control (DC)-model van Karasek en Theorell (1990) gaan De Lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman en Bongers ervan uit dat motivatie om te leren verklaard kan worden aan de hand van taakeisen en sturingsmogelijkheden. De actief-leren-hypothese van het Demand-Control-model veronderstelt vervolgens dat werknemers in een werkomgeving met veel werkdruk en veel sturingsmogelijkheden beter in staat moeten zijn om nieuwe vaardigheden aan te leren. Maar geldt dit zowel voor jongere als oudere werknemers? Dit is een interessante vraag die nog niet eerder in deze context onderzocht is. De Lange en haar collega's verwachten dat de positieve effecten van taakeisen op motivatie om te leren sterker zullen zijn voor de jongere groepen werknemers terwijl de positieve effecten van sturingsmogelijkheden op motivatie om te leren sterker zullen zijn voor de oudere werknemers. Allereerst bleek dat de oudere werknemers niet significant verschilden van hun jongere collega's wat betreft de mate waarin zij gemotiveerd waren om nieuwe vaardigheden aan te leren. Vervolgens bleek dat er ook geen verschillen waren tussen de leeftijdsgroepen wat betreft de longitudinale effecten van werk op de motivatie om te leren. De studie van De Lange en haar collega's laat hiermee zien dat het ontwerpen van uitdagende werkomgevingen voor werknemers *in alle leeftijdscategorieën* even belangrijk is voor het stimuleren van de motivatie om te leren.



Na gekeken te hebben naar het belang van de *werkomgeving* voor jongere en oudere werknemers vervolgen we het themanummer met een studie naar het belang van verschillende *typen functies* voor jongere en oudere werknemers voor wat betreft hun inzetbaarheid. Nauta, De Vroome, Cox, Korver en Kraan rapporteren over de invloed van het type functie op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. Ze maken hierbij een onderscheid tussen generieke functies – functies die gevarieerd zijn en creativiteit en lerend vermogen eisen en specialistische functies. Wat blijkt nu? In beide typen functies blijkt – anders dan de beeldvorming wil – dat oudere werknemers zichzelf productiever en beter inzetbaar vinden voor de eigen functie dan jongere werknemers. Maar in specialistische functies blijkt met de leeftijd de inzetbaarheid voor *andere* functies sneller af te nemen dan in generieke functies. De bijdrage van Nauta en collega's is onder andere van belang omdat ze laat zien dat de werkelijkheid (soms) niet strookt met de beeldvorming, die wil dat met de leeftijd werknemers steeds minder productief zijn en minder goed functioneren (Boerlijst & Van der Heijden, 2003). Daarnaast vormen de resultaten van deze studie een pleidooi voor investeringen 'on the job' in inzetbaarheid voor de bredere arbeidsmarkt. Door functies zodanig te ontwerpen dat werknemers er een breed scala aan kennis, ervaring, en vaardigheden in op kunnen doen, dragen organisaties er aan bij (en profiteren daar ook zelf van) dat werknemers inzetbaar zijn en blijven voor hun eigen functie.

Vervolgens verschuiven we de aandacht van de werknemer naar de werkgever. De vraag die voorligt in het derde artikel is hoe leidinggevenden staan tegenover het al dan niet vervroegd uittreden van werknemers. Om hier enig zicht op te krijgen ontwierpen Cozijnsen, Henkes en Van Solinge een vignetstudie die zij uitzetten bij managers en repliceerden bij managementstudenten. Het blijkt dat managers een aantal kenmerken van de oudere werknemer zelf een belangrijke rol laten spelen bij het vormen van een mening rondom het vervroegd uittreden van werknemers. Zo achten zij de eigen houding van de werknemer tegenover pensionering erg belangrijk en speelt ook de gezondheid van de werknemer een niet-onbelangrijke rol. Minder gezonde werknemers worden kennelijk gezien als een risico voor de continuïteit in de bedrijfsvoering. Vooral de bezorgdheid over het wegvallen van belangrijke kennis en ervaring blijkt ertoe bij te dragen dat managers aangeven langer doorwerken van ouderen te prefereren. Het vignetonderzoek suggereert verder dat uittreding door leidinggevenden in belangrijke mate als een soevereine beslissing van de werknemer wordt gezien. 'Als een werknemer naar uittrede uitkijkt', zo lijkt men te redeneren, 'wie ben ik dan om te beginnen over langer doorwerken?' Dit is een belangrijke conclusie omdat de gepercipieerde houding van de leidinggevende (stimulerend of ontmoedigend ten aanzien van langer werken) voor oudere werknemers zelf juist een belangrijk motief is om het moment van uittreding uit te stellen. De resultaten van het onderzoek onder managementstudenten laten zien dat studenten deels op dezelfde en deels op een andere wijze selecteren dan leidinggevenden. Cozijnsen en haar collega's concluderen dan ook dat voorzichtigheid is geboden bij het gebruik van studenten om inzicht te krijgen in de afwegingen die leidinggevenden maken als het vervroegd uittreden aan de orde is. Zij beargumenteren dat in onderzoek waarin gedrag onderzocht wordt waarvan kan worden verondersteld dat het erg contextgevoelig is, resultaten verkregen bij studenten minder goed te generaliseren zijn naar de praktijk. Wanneer het onderzoek zich richt op houding of gedrag waarbij de context geen grote rol speelt, lijkt generalisatie een minder groot probleem.

Het themanummer wordt afgesloten met een longitudinale studie van Van Solinge naar de eventuele veranderingen in de gezondheid van werknemers in

de overgang van werk naar pensioen. In beschrijvende zin kan worden geconcludeerd dat de veranderingen in de gezondheid van de oudere werknemers die stoppen met werken eerder positief dan negatief zijn: voor de totale groep oudere werknemers wordt een verbetering van de ervaren gezondheid geconstateerd en een afname van de medische consumptie. De centrale vraag die Van Solinge zich vervolgens stelt is wat nu de condities zijn waaronder pensionering tot een verslechtering dan wel verbetering van de gezondheid leidt. Van Solinge vindt in haar studie onder andere aanwijzingen voor een belangrijke rol van controle in dit verband. Niet alleen de feitelijke controle (de mate van vrijwilligheid) over de transitie, maar ook de mate waarin de oudere werknemer ervaart regie te hebben over transities en belangrijke gebeurtenissen in zijn leven, (self-efficacy) is van invloed op het ontstaan van gezondheidsklachten na pensionering. Oudere werknemers die onvrijwillig met vervroegd pensioen gaan en personen die weinig vertrouwen hebben in het eigen vermogen veranderingen in het leven aan te kunnen, vormen een duidelijke risicogroep in verband met hun gezondheid. Omgekeerd geldt ook dat pensionering een positief effect heeft op de gezondheid als in vrijheid kan worden besloten over – de timing – van pensionering. Personen voor wie stoppen met werken een weloverwogen, positieve keuze is, voelen zich na pensionering beter. Pensionering is voor hen een investering in de gezondheid.

De empirische artikelen in dit themanummer laten zien dat 'de oudere werknemer' niet bestaat, althans als categorie weinig voorspellende waarde heeft voor actief leergedrag, inzetbaarheid, houding van leidinggevend tegenover uittreden, dan wel gezondheid na pensionering. Niet leeftijd, maar veeleer persoonlijke eigenschappen en de werkomgeving waarin men verkeert lijken bepalend. Leidinggevend willen gezonde, en voor het werk gemotiveerde werknemers graag behouden, ook al naderen ze de pensioengerechtigde leeftijd. Na hun pensionering bepaalt vooral een gevoel van controle of mensen al dan niet gezondheidsklachten krijgen. Wat betreft werkomgeving blijken zowel oudere als jongere werknemers te gedijen in uitdagende settings en brede functies.

Wij besluiten met de constatering dat onderzoek uitwijst dat bijna niets een langdurige participatie van oudere werknemers in de weg staat. Daarbij is echter een kanttekening op zijn plaats, want in een groot aantal organisaties ontbreekt het nu juist aan uitdagende, lerende werkomgevingen. Er is in Nederland nog altijd veel laaggeschoold werk dat werknemers vaak jarenlang, zonder uitzicht op functieverandering uitoefenen. In zulk werk kunnen mensen eigenlijk niet oud worden; een beroep als metselaar of bouwmedewerker is vanaf een bepaald moment in iemands leven niet goed meer vol te houden. Maar juist voor dergelijke functies wordt nauwelijks actief aan mobiliteit gewerkt, noch door de werkgevers, noch door de werknemers zelf. Een belangrijk thema voor toekomstig A&O-psychologisch onderzoek is daarom hoe werknemers en werkgevers het best ertoe aangezet kunnen worden om mobiliteit vanuit laaggeschoold, fysiek belastend werk te creëren, opdat ook deze werknemers in staat zijn om tot op hoge leeftijd gezond, productief en plezierig te werken. Hiermee staat de toekomst van de oudere werknemer weer nadrukkelijk op de wetenschappelijke agenda binnen de A&O-psychologie.

## Literatuur

- Barth, M.C., McNaught, W., & Rizzi, P. (2003). Corporations and the aging workforce. In P.H. Mirvis (ed.), *Building the Competitive Workforce: Investing in Human Capital for Corporate Success*. New York: John Wiley & Sons.
- Boerlijst, J.G. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2003). Leeftijdsdiversiteit in arbeidsorganisaties. In: J.J.F. Schroots (red.), *Handboek psychologie van de volwassen ontwikkeling @ veroudering*. Assen: Van Gorcum.
- Boerlijst, J.G., Van der Heijden, B.I.J.M., & Van Assen, A. (1993). *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen: Van Gorcum.
- Brophy, J. (2004). *Motivating students to learn*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, publishers.
- Cremer, R. (2001). Age related policies: How to proceed from ideas to realisation? A literature review. In W. Karwowski (red.), *International Encyclopaedia of Ergonomics and Human Factors* (606-608). London: Taylor and Francis.
- Dalen, H. van, & Henkens, K. (2004). De verborgen waarde van de oudere werknemer. *Bevolking en Gezin*, 33, 29-60.
- Deeg, D.J.H. (2003). Volksgesondheid en epidemiologie. In J.J. F. Schroots (red.), *Handboek psychologie van de volwassen ontwikkeling @ veroudering*. (pp. 433-454). Assen: Van Gorcum.
- Durinck, J.R. (1993). Gezondheid, veroudering en werk. *Gedrag @ Organisatie*, 5, 496-509.
- Ewijk, C. van, Kuipers, B., Ter Rele, H., Van de Ven, M. & Westerhout, E. (2000). *Ageing in The Netherlands*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Gellatly, I.R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: a test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 457-468.
- Gruber, J. & Wise, D.A. (1999). *Social Security and Retirement around the World*. Chicago: University of Chicago Press.
- Guillemar, A.M., Taylor, P. & Walker, A. (1996). Managing an ageing workforce in Britain and France. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 21, 478-501.
- Hayflick, L. (1994). *How and why we age*. New York: Ballantine Books.
- Henkens, K., Solinge, H. van, Neuteboom, J. & Schepers, R. (2005). Verrijkt doorwerken. *Gids voor Personeelsmanagement*, 5, 28-31.
- Horn, J.L. (1982). The theory of fluid and crystallized intelligence in relation to concepts of cognitive psychology and aging in adulthood. In S.E. Craik & S. Trehub (eds.), *New directions in cognitive science*. New York: Ablex.
- Jackson, S.E., Joshi, A. & Erhardt, N.L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29, 801-830.
- Jelicic, M. & Houx, P.J. (2001). Cognitieve veroudering: patroon determinanten en de rol van leeftijd. In Y. Quispel & L. Christ (red.), *Ouder worden: een kwestie van leeftijd? Theorieën over leeftijd in relatie tot veroudering, levensfasen en levensloop*. Utrecht: LBL.
- Josten, E.J.C. & Schalk, R. (2005). Effecten van demotie op gezondheid en tevredenheid met het werk van oudere werknemers in de sectoren zorg en welzijn. *Gedrag @ Organisatie*, 18, 21-31.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Martinot, D. & Sengers, M. (2004). *Ouderen zijn de toekomst: Een onderzoek naar het welbevinden van de oudere werknemer*. Universiteit Utrecht: Doctoraalscriptie.
- Meuleman, A.J. (2005). *Onderzoek naar de relatie tussen werkkenmerken en het welbevinden/de gezondheid van oudere werknemers*. Universiteit Utrecht: Doctoraalscriptie.
- Nauta, A., de Bruin, M.R. & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Oerlemans, W.G.M., W, Peeters, M.C.W. & Schaufeli, W.B. (ter publicatie aangeboden). *Diversity at Work: Ethnic diversity at work: An overview of theories and research*.
- Quispel, Y.M. (2000). *Leeftijd & Arbeid. Leeftijdsgrenzen op de arbeidsmarkt*. Utrecht: LBL, Expertisecentrum leeftijd en maatschappij.
- Remery, Ch., Henkens, R., Schippers, J. & Ékamper, P. (2003). Managing an ageing workforce and a tight labour market: views held by Dutch employers. *Population*

- Research and Policy Review*, 22, 21-44.
- Schabracq, M. (2003). Ouderen, arbeid en gezondheid. In W. Schaufeli, A. Bakker & J. de Jonge (red.), *De Psychologie van Arbeid en Gezondheid* (pp. 363-374). Houten/Mechelen: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Smulders, P.G.W. (2005). Jongere en oudere werknemers: hun werk, werktijden, ongevallen en verzuim. Deelresultaten Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2003. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid.
- Snel, J. & Cremer, R. (1994). *Work and aging: A European perspective*. London: Francis & Taylor.
- Sociaal-Economische Raad (2002). EU en vergrijzing: advies over de EU en de gevolgen van de vergrijzing. Advies 02/02. Den Haag: SER.
- Taylor, P.E., & Walker, A. (1998). Intergenerational relations in the labour market: the attitudes of employers and older workers. In A. Walker (ed.), *The new generational contract* (pp.159-187). London, UK: UCL Press.
- Visser, P., Henkens, K., & Schippers, J. (2003). Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 16, 2-22.
- Vries, S. de, Ven, C. van de, Nuyens, M., Schie, J. van & Sloten, G.C. van (2005). Diversiteit op de werkvloer; hoe werkt dat? Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid.
- Wagemakers, A. & Quispel, Y. (2003). Verkenning van het gebruik van leeftijd in onderzoek. Utrecht: LBL, Expertisecentrum leeftijd en maatschappij.
- Wagner, D.L. (1998). Factors Influencing the Use of Older Workers: a Survey of U.S. Employers. Washington, DC: The National Council on the Aging, Inc.

## Summary

### ***The future of older employees: the revival of an 'old' theme in Work and Organizational Psychology***

Maria C.W. Peeters, Aukje Nauta, Jan de Jonge & René Schalk, *Gedrag & Organisatie*, Volume 18, December 2005, pp. 297-308.

*Political and demographical developments have (once again) put the subject of older employees firmly on the agenda of scientific research. In the near future organizations will increasingly be faced with older employees. In this introduction to the special issue on older employees we will pay attention to a number of questions that are relevant for 'the future' of older employees. (1): Is age a good criterion for assessing the employability of employees? (2): Are older employees more unhealthy than younger employees? (3): What attitudes do managers have towards the employability of older employees? And finally (4): What is the situation in Dutch organizations regarding policy on diversity and/or age-related career management? Furthermore, in this preface to the special issue we will also introduce the articles included in this special issue, and discuss their interrelatedness.*

Keywords: *older employees, employability, stereotypes, health, policy on diversity*