

# MENTALE PENSIONERING

Een onderzoek naar kenmerken,  
determinanten en gevolgen



**TNO** innovation  
for life

Augustus 2013

# MENTALE PENSIONERING

## Een onderzoek naar kenmerken, de determinanten en gevolgen

Opdrachtgever	Philips TNO
Datum	Augustus 2013
Auteurs	Jos Sanders Andrea Jetten Steven Dhondt Goedele Geuskens Laura Keijzer Werner Liebregts
Projectnaam	EZCo Mentaal Pensioen en Kwalificatieveroudering
Projectnummer	051.01680
Rapportnummer	R13089
Aantal pagina's	77
Contact TNO	Steven Dhondt
Telefoon	088 866 61 55
E-mail	steven.dhondt@tno.nl

### Gezond Leven

Polarisavenue 151  
2132 JJ Hoofddorp  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T +31 88 866 61 00

F +31 88 866 87 95

[infodesk@tno.nl](mailto:infodesk@tno.nl)

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit document in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van onderliggend document aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

© 2013 TNO

## Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	1
1.1	Achtergrond.....	1
1.2	Doel van het project “kwalificatieveroudering en mentale pensionering” .....	2
1.3	Centrale vragen.....	2
1.4	Methodologie van dit onderzoek .....	3
2	Stap 1: Ontwikkeling van een procesmodel van 'mentale pensionering' .....	5
2.1	Zoekmethode .....	5
2.2	Kenmerken van mentale pensionering .....	5
2.3	Conditionerende factoren (determinanten) .....	6
2.3.1	Persoonlijkheidskenmerken .....	6
2.3.2	Werkkenmerken .....	8
2.3.3	Samenvatting: de definitie van mentale pensionering .....	8
2.4	Effecten .....	9
2.5	Versnellers en vertragers van mentale pensionering (determinanten) .....	10
2.6	Bouwen aan het conceptuele model voor mentale pensionering .....	11
3	Stap 2: Mindmapping 'mentale pensionering' .....	13
3.1	Inleiding.....	13
3.2	Wat is mindmapping?.....	13
3.3	Mindmapping Mentale pensionering: methode .....	14
3.4	Mindmapping Mentale Pensionering: resultaten.....	14
3.4.1	Aspecten van mentale pensionering.....	14
3.4.2	Determinanten.....	15
3.4.3	Effecten en gevolgen .....	17
3.4.4	Versnellers en vertragers.....	18
3.5	Verder bouwen aan het conceptuele proefmodel Mentaal Pensioen .....	18
3.6	Fasen in het proces van mentale pensionering: drie voorstellen.....	20
3.7	Het combineren van de modellen .....	22
4	Stap 3: Het testen van het gecombineerde model.....	25
4.1	Inleiding en onderzoeksvragen .....	25
4.2	Methode: Beschrijving van de data en gebruikte variabelen .....	25
4.2.1	Beschrijving STREAM cohort-data .....	25
4.2.2	Gebruikte STREAM variabelen Mentaal Pensioen .....	25
4.2.3	Gebruikte STREAM variabelen determinanten en effecten.....	27
4.3	Analyses en resultaten.....	28
4.3.1	Wat is mentale pensionering en welke aspecten moeten erin worden onderscheiden?.....	28
4.3.2	Welke factoren zijn als determinanten, versnellers en vertragers van mentale pensionering te beschouwen? .....	30
4.3.3	Welke effecten heeft mentale pensionering?.....	31
4.3.4	Welke relatie is er tussen mentale pensionering en ervaren kwalificatieveroudering?.....	33
4.4	Conceptueel model Mentaal Pensioen .....	33
5	Stap 4: Ontwikkeling instrumenten .....	35

5.1	Inleiding .....	35
5.2	Diagnosetool Mentale Pensionering .....	35
5.2.1	De Medewerker Vragenlijst Mentale Pensionering .....	35
5.2.2	De Management Checklist Mentale Pensionering .....	36
5.2.3	De Leidinggevende Checklist Mentale Pensionering .....	36
5.3	Interventies Mentale Pensionering (Deel 2) .....	36
6	Conclusies .....	39
6.1	Wat is Mentale Pensionering en zijn er stadia in te onderscheiden (vraag 1 & 2)? .....	39
6.2	Welke zijn de determinanten van Mentale Pensionering (vraag 3, 4 & 5)? .....	40
6.3	Welke zijn de effecten van Mentale Pensionering (vraag 6)? .....	40
6.4	Wat is de relatie tussen mentaal pensioen en kwalificatieveroudering? (vraag 7) .....	41
6.5	Vervolgstappen: toetsen diagnosetool en ontwikkelen interventieprogramma .....	41
A	Analyse van de literatuur .....	43
B	Referenties .....	49
C	Beschrijvende statistieken .....	53
D	Bijlage: Schattingsresultaten determinanten → mentale pensionering .....	59
E	Bijlage: Schattingsresultaten mentale pensionering → gevolgen .....	65
F	Overzicht van <i>mogelijke</i> interventies .....	71

# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond

In de komende decennia zal de vergrijzing van de beroepsbevolking verstrekkende gevolgen hebben op de arbeidsmarkt en op de organisaties in Nederland. Hoewel de huidige economische recessie dit proces vertraagt, voorspelt het Nederlandse CPB (Centraal Planbureau) dat de demografische veranderingen uiteindelijk het arbeidsaanbod negatief zullen beïnvloeden. Demografische veranderingen zullen niet alleen leiden tot een daling van het arbeidsaanbod in aantal werkenden, maar de vergrijzing van de beroepsbevolking maakt optimaal gebruik en vooral ook onderhoud van fysieke, mentale en cognitieve vaardigheden van medewerkers een topprioriteit.

Studies tonen echter dat met het ouder worden, het lastiger wordt om nieuwe technologieën te beheersen. Ook de ambitie om nieuwe dingen te proberen neemt af. Daarnaast lijkt het salaris van oudere werknemers hoger, zonder duidelijke productiviteitsvoordelen. Hoewel het ziekteverzuimpercentage bij oudere werknemers lager ligt, toont onderzoek ook aan dat wanneer oudere werknemers wel ziek zijn, het ook beduidend langer duurt voor ze weer aan het werk gaan (Klein Hesselink, Hooftman & Koppes, 2012). Op het eerste gezicht maakt dit soort van zaken oudere werknemers minder aantrekkelijk voor de arbeidsmarkt. Voor oudere werknemers lijkt het een verstandige keuze om vooral in te zetten op het behouden van de huidige baan. Recent TNO-onderzoek toont aan dat de *vrijwillige* baan-baanmobiliteit onder oudere werknemers (45 jaar en ouder) relatief laag is, zowel op de interne als op de externe arbeidsmarkt en vooral onder laagopgeleiden (Ybema & Geuskens, 2011; Sanders, Van Wijk, Boneschansker & Ybema, 2013). Bovendien blijken oudere werknemers minder te investeren in opleiding en in het opbouwen van beroepsvaardigheden. Deze achterblijvende investeringen in zowel mobiliteit als opleiding verminderen de kansen voor langer doorwerken en verslechteren de inzetbaarheid in de toekomst. Oudere werknemers raken aldus 'gevangen' op de interne arbeidsmarkt, waardoor hun kansen op de externe arbeidsmarkt kunnen verminderen en de duurzaamheid van inzetbaarheid in gevaar komt. Naast verlies van vaardigheden en vermindering van de waarde van menselijk kapitaal, kan bij oudere medewerkers de motivatie verminderen of verschuiven in de richting van andere zaken dan werk, beroep en/of organisatorische doelen. De suggestie is dat deze oudere werknemers niet alleen hun binding met hun werk, hun collega's en de organisatie verliezen, maar met het hele proces van de arbeidsparticipatie. 'Mijn werk' en 'mijn bedrijf' worden 'een baan' en 'een bedrijf' en werknemers beginnen de dagen af te tellen tot hun pensioen. Deze werknemers hebben mentaal afscheid genomen, ondanks dat ze fysiek blijven aan het werk blijven. Dit proces noemen we 'mentale pensionering'.

Mentale pensionering kan forse nadelige gevolgen hebben voor werknemers (motivatie, inzetbaarheid en innovatiekracht), maar daarmee waarschijnlijk ook voor de organisatie (productiviteits-, kwaliteits- en omzetverlies) en de maatschappij in het algemeen (schadelast in termen van vervroegde uittrede, werkloosheid, arbeidsongeschiktheid, bijstand, maar ook minder inkomsten via de inkomstenbelasting). Dit lijkt nog meer het geval als er sprake is van een combinatie van mentale pensionering en 'veroudering van kwalificaties' (Van Loo De Grip & De Steur, 2001; Sanders & Kraan, 2013).

Daar waar de motivatie van oudere werknemers om nieuwe vaardigheden aan te leren afneemt ontstaat achterstallig onderhoud op het eigen menselijk kapitaal. Achterstallig onderhoud leidt tot verouderde kwalificaties. Het ervaren van kwalificatieveroudering schaadt vervolgens weer het vertrouwen van mensen dat zij nog nieuwe vaardigheden kunnen aanleren, dat zij mobiel kunnen worden of dat zij langer kunnen doorwerken. Het is zeker niet ondenkbaar dat dat verlies van vertrouwen weer nadelige gevolgen heeft voor de motivatie, dat daarmee het proces van mentale pensionering wordt versneld en dat het 'fysieke' afscheid van het arbeidsproces alsnog vervoegd plaatsvindt. Een onwenselijk proces en eigenlijk ook een onmogelijkheid met de recente verhoging van de AOW leeftijd en de recente afsluiting van vrijwel alle vervoegde uittrederoutes (VUT regelingen) in het achterhoofd. Zowel mentale pensionering als kwalificatieveroudering dienen derhalve zoveel als mogelijk voorkomen te worden om langer productief en gezond doorwerken van alle werknemers te stimuleren.

Mogelijke nadelige gevolgen van de combinatie van mentaal pensioen en kwalificatieveroudering voor een organisatie zijn:

1. verlies van enthousiaste, betrokken medewerkers;
2. verlies van effectiviteit van deskundige en ervaren medewerkers;
3. verlies van productiviteit en marktpositie;
4. verslechtering van de werksfeer;
5. verslechtering van het imago van de organisatie;
6. afname van de innovatieve kracht van een organisatie.

## 1.2 Doel van het project “kwalificatieveroudering en mentale pensionering”

Het ELI cofinanciering project "kwalificatieveroudering en mentale pensionering", waar dit verslag een onderdeel van is, is bedoeld om organisaties die in toenemende mate afhankelijk zijn van oudere werknemers te voorzien van instrumenten om het proces van kwalificatieveroudering en mentale pensionering te bestrijden. Voor de ontwikkeling van deze instrumenten is het allereerst noodzakelijk om het bestaan van het concept van "mentale pensionering" te bewijzen, te conceptualiseren en te testen in relatie tot de verschillende soorten kwalificatieveroudering, waarvan we al veel meer weten (zie Sanders & Kraan, 2013). Deze modellering van "mentale pensionering" omvat niet alleen het ontrafelen van de verschillende aspecten van het begrip mentale pensionering, maar ook de verkenning van mogelijke determinanten en effecten van mentale pensionering. De koppeling van mentale pensionering aan processen van kwalificatieveroudering is nodig omdat de processen waarschijnlijk sterk samenhangen en ze dus ook in hun onderlinge samenhang gemeten en bestreden moeten worden.

## 1.3 Centrale vragen

De centrale vragen van het project "kwalificatieveroudering en mentale pensionering" is: Wat zijn aspecten, determinanten en effecten van het proces van mentaal pensioen en hoe wordt mentale pensionering gerelateerd aan kwalificatieveroudering?

De centrale vragen zijn vertaald in de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat is mentale pensionering en welke aspecten moeten erin worden onderscheiden?
2. Zijn er verschillende stadia in het proces van mentale pensionering en zo ja, welke fasen zijn er in het proces te onderscheiden?
3. Welke persoonlijke en contextuele factoren (werkomgeving/HR-beleid, woonomgeving, maatschappij) zijn als determinanten van mentale pensionering te beschouwen?
4. Welke persoonlijke en contextuele factoren (werkomgeving/HR-beleid, woonomgeving en maatschappij) zijn versnellers van het proces van mentale pensionering?
5. Welke persoonlijke en contextuele factoren (werkomgeving/HR-beleid, woonomgeving en maatschappij) zijn vertragers van het proces van mentale pensionering?
6. Welke persoonlijke en contextfactoren worden beschouwd als effecten van mentale pensionering?
7. Welke relatie is er tussen mentale pensionering en de vijf vormen van kwalificatieveroudering (slijtage, atrofie, functie-inhoud, verlies van werkgelegenheid en het bedrijfs-specifieke kwalificatieveroudering)?
8. Op welke manier (vorm en inhoud) kunnen kwalificatieveroudering en mentale pensionering gemeten worden op individueel, team- en organisatieniveau?
9. Op welke manier (vorm en inhoud) kan een organisatie mentale pensionering vertragen, voorkomen of zelfs elimineren (welke uitgangspunten zijn er voor interventies)?
10. Hoe kunnen de resultaten van dit project worden vertaald in een concreet stappenplan voor duurzame inzetbaarheid?

Antwoorden op deze onderzoeksvragen zijn nodig om bedrijven en organisaties, die in toenemende mate afhankelijk zijn van de inzet van oudere werknemers, te voorzien met instrumenten en hulpmiddelen om de processen van zowel kwalificatieveroudering en mentale pensionering te meten en om deze processen te beïnvloeden in de gewenste richting. Zo leggen we de basis voor duurzame inzetbaarheid in arbeidsorganisaties.

#### 1.4 Methodologie van dit onderzoek

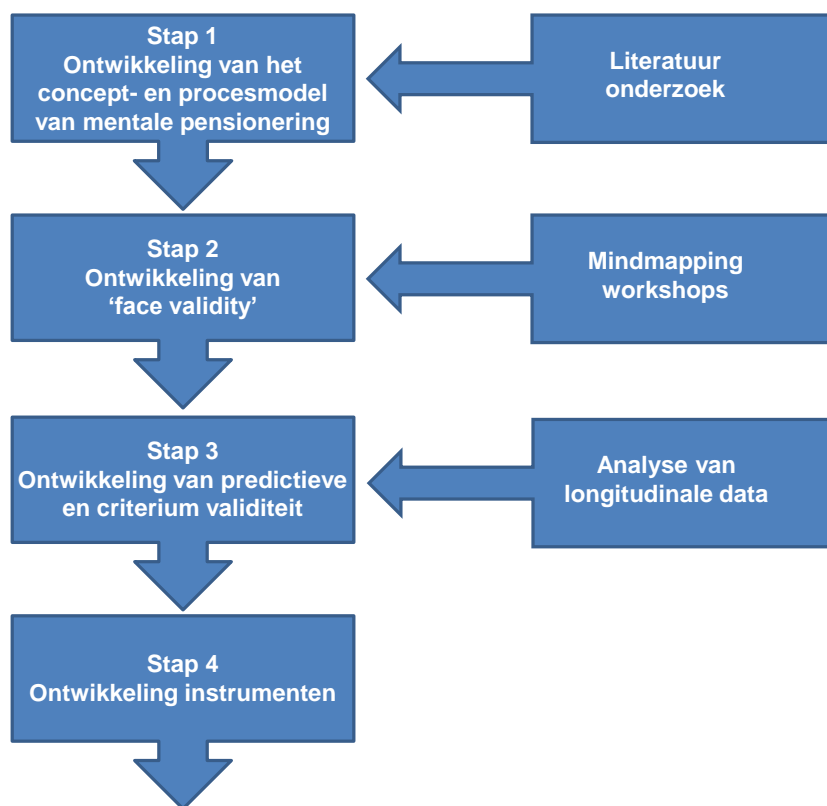
Dit rapport documenteert de stappen die TNO heeft ondernomen om een procesmodel voor mentale pensionering te ontwikkelen. De ontwikkeling van dit model geeft het antwoord op de onderzoeksvragen 1 tot en met 7: wat is mentale pensionering, welke stadia worden onderscheiden, welke persoonlijke en/of contextuele determinanten, versnellers en vertragers zijn er, welke effecten heeft mentale pensionering en welke relatie is er tussen mentale pensionering en kwalificatieveroudering?

Onze methodologie bestaat uit drie belangrijke stappen:

- › omdat het begrip 'mentale pensionering' nog vaag is en niet nader gedefinieerd, controleren we allereerst welke kennis er in de literatuur beschikbaar is over dit concept. Het resultaat van deze literatuurstudie is een nadere specificatie van een procesmodel van 'mentale pensionering'. We willen zien wat de bouwstenen zijn voor het concept en hoe ze gerelateerd zijn;
- › de tweede stap is om deze theoretische concepten te confronteren met de praktijk van bedrijven en met medewerkers in gesprek te gaan over inhoud en omvang van 'mentale pensionering'. Deze praktijkconfrontatie in onze analyse geeft een eerste test van de 'face validity' van het procesmodel, zoals gespecificeerd in stap één. We gebruiken mindmap-workshops als methode voor deze confrontatie-stap;

- › de derde en laatste stap is om de eerste en resultaten van de eerste en tweede stap in een conceptueel onderzoeksmodel te zetten en met behulp van secundaire analyses op longitudinale data van een grootschalig Nederlands onderzoek onder werknemers van 45 jaar en ouder. (STREAM - Study on Transitions in Employment, Ability and Motivation) Deze analyses maken het mogelijk om eerste uitspraken te doen over de *validiteit* van het model uit de stappen één en twee. De resultaten van deze analyses kunnen direct worden toegepast in de eerste instrumenten voor het managen (vertragen) van processen van 'mentale pensionering' in organisaties.
- › Voor het uitgebreider testen van de validiteit (criterium en construct), de betrouwbaarheid (interne consistentie en stabiliteit) en de praktische bruikbaarheid van ontwikkelde instrumenten is toekomstig onderzoek gewenst en gepland.

In de volgende figuur, hebben we onze stappen en methoden samengevat.



Figuur 1.1 Stappen in de methodologie van het project



## 2 Stap 1: Ontwikkeling van een procesmodel van 'mentale pensionering'

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van stap 1: literatuurstudie. Eerst lichten we de zoekmethode toe, gevolgd door de resultaten met betrekking tot de kenmerken van mentale pensionering, de determinanten, de gevolgen en de versnellers en vertragers van het concept. Het doel van de literatuurstudie is om alle factoren die mogelijk geassocieerd zijn met mentale pensionering te identificeren.

### 2.1 Zoekmethode

Literatuur werd verkregen door middel van een internationaal literatuuronderzoek in Scopus, Econpapers en Psyclit. De volgende zoektermen werden gebruikt:

- › verslechtering van vaardigheden;
- › kwalificatie- en kennisveroudering;
- › devaluatie van vaardigheden;
- › ontwrichtende technologie;
- › psychisch (volledig) aanwezig zijn/presenteïsme;
- › competentiebeleving;
- › bevlogenheid (engagement);
- › onthechting;
- › 'her'-betrokkenheid;
- › toewijding (commitment);
- › proactief gedrag;
- › persoonlijke initiatief;
- › cynisme;
- › ervaringsconcentratie;
- › vermoeidheid.

Na selectie van relevante documenten op basis van de uittreksels is een totaal van 33 artikelen nader bestudeerd. Een overzicht van deze artikelen is opgenomen in Bijlage A.

### 2.2 Kenmerken van mentale pensionering

Het eerste doel was om mentale pensionering nader te definiëren (wat is mentaal pensioen?) en eventuele aspecten ervan theoretisch te onderscheiden. Omdat mentale pensionering een nieuw concept is, hebben we allereerst een overzicht gemaakt van verwante of onderliggende aspecten, om daarmee tot een brede definitie van het begrip te komen. Een aantal van de hier beschreven aspecten verschijnt in deze review ook als determinanten of versnellers/vertragers, omdat de precieze relatie met mentale pensionering niet uit de literatuur helder is geworden. Verder (experimenteel) onderzoek moet duidelijk maken hoe deze begrippen gerelateerd zijn aan mentale pensionering.

Het literatuuronderzoek leverde een veelheid aan aspecten van mentale pensionering. Motivationale factoren, zoals betrokkenheid op het werk en bevologenheid, lijken nauw verwant aan mentaal pensioen. Het verlies van motivatie voor werk is kenmerkend voor mentale pensionering en dus is er minder plezier in het werk. Ook geassocieerd met de motivationele factoren is (emotionele) uitputting, die, indien aanwezig, leidt tot minder werk betrokkenheid (Griffin, Hogan, Lambert, Tucker-Gail & Bakker, 2010). Minder betrokkenheid bij het beroep is op haar beurt gekoppeld aan een hoger ziekteverzuim (Wegge, Schmidt, Parkes & Dick, 2007). Dat impliceert dat als de betrokkenheid laag is, medewerkers een groter risico lopen om het contact te verliezen met hun werk en met hun collega's.

Naast de factor 'betrokkenheid', vormen een gebrek aan flexibiliteit en aanpassingsvermogen een onderdeel van mentale pensionering. Dit gebrek aan flexibiliteit en aanpassingsvermogen komt vooral tot uiting in een toenemende weerstand tegen veranderingen, het 'leunen op ervaringen en routines' en het niet (meer) geïnteresseerd zijn in de verdere ontwikkeling van de eigen vaardigheden. De gestaakte ontwikkeling leidt mogelijk tot verlies van vaardigheden, veroudering van kennis en een afname van iemands inzetbaarheid op, of waarde voor, de interne en externe arbeidsmarkt (inzetbaarheid).

Of en hoe kwalificatieveroudering precies samenhangt met mentale pensionering is nog niet eerder onderzocht. Sommige studies wijzen er wel op dat kwalificatieveroudering (Patrickson, 1985) gerelateerd is aan een afname van de arbeidsmotivatie, aan een negatievere sfeer op het werk en aan minder efficiënt werken, terwijl anderen vonden dat de ervaring van kwalificatieveroudering juist ook kan leiden tot een hogere leermotivatie en een grotere bereidheid om cursussen etc. te volgen (Allen & de Grip, 2011). De relatie tussen kwalificatieveroudering en motivatie is dus nog ambigu. Opgemerkt moet worden dat er meerdere vormen van kwalificatieveroudering zijn en dat deze verschillende vormen ook verschillende relaties met mentale pensionering en leer- of werkmotivatie kunnen hebben.

Tenslotte zijn er persoonlijkheidsconstructen te noemen die geassocieerd lijken met mentale pensionering. Bijvoorbeeld, proactief gedrag dat gerelateerd is aan werktevredenheid (Thomas, Whitman, & Viswesvaran, 2010), oriëntatie op employability die de bereidheid beïnvloedt om te investeren in de eigen ontwikkeling (Van Dam, 2004), en de zingeving die gerelateerd is aan iemands bereidheid om te werken op oudere leeftijd (Šimová, 2010). Deze factoren zijn niet vast en kunnen worden beïnvloed en bevorderd door de werkcultuur of andere externe factoren (Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam & Willemsen, 2009).

## 2.3 Conditionerende factoren (determinanten)

Deze paragraaf geeft een overzicht van de verschillende determinanten geassocieerd met mentaal pensioen en het proces van mentale pensionering. De determinanten werden gevonden door te zoeken in de literatuur naar factoren die de hiervoor gedefinieerde aspecten van mentaal pensioen beïnvloeden. Ze zijn geclusterd in twee sets van factoren: persoonlijkheidskenmerken en werkkenmerken.

### 2.3.1 Persoonlijkheidskenmerken

Persoonlijkheidskenmerken beschrijven een brede range van factoren, van socio-demografische en psychologische factoren tot leefstijl. Er zijn aanwijzingen in de literatuur dat een hogere leeftijd geassocieerd is met minder effectief omgaan met nieuwe informatie (Kanfer & Ackerman, 2004; Fouarge & De Grip, 2011). Dit impliceert dat het moeilijker lijkt voor oudere

mensen om nieuwe dingen te leren en vaardigheden up-to-date te houden. Dienovereenkomstig ervaren oudere werknemers meer kwalificatieveroudering (Jones, Chonko & Roberts, 2004) en die ervaren kwalificatieveroudering kan een belangrijke factor zijn in mentale pensionering. Het hebben van een werkende partner lijkt eveneens een determinant. Mensen met een werkende partner zijn minder geneigd vroeger met pensioen te gaan (Clayton, 2010), en lijken dus meer gemotiveerd te zijn om door te werken en te blijven investeren in de daartoe benodigde kennis en vaardigheden.

Oudere werknemers werken vaker voor een langere periode van tijd voor hetzelfde bedrijf. Ze blijken zowel op de interne als op de externe arbeidsmarkt minder mobiel dan hun jongere collega's (Ybema & Geuskens, 2011; Sanders et al., 2012). Onderzoek toont aan dat werknemers daardoor ook minder actief zijn in het leren van nieuwe activiteiten (Wognum & Horstink, 2010). Wanneer werknemers de interesse verliezen in het bijhouden van hun vaardigheden dan leidt dit tot een verhoogd risico op baanverlies, vooral als gevolg van concentratie van ervaring (Allen & De Grip, 2011). Concentratie van ervaring in het algemeen verlaagt op haar beurt, ongeacht de leeftijd, de bereidheid en het vermogen om nieuwe dingen te leren (Thijssen & Van der Heijden, 2003).

Openheid voor verandering of flexibiliteit vermindert het risico op kwalificatieveroudering (Van Loo, De Grip & De Steur, 2001) en wordt geassocieerd met de rol van self-efficacy (het vertrouwen in eigen kunnen) voor proactief gedrag, bijvoorbeeld bij het oppakken van een breder takenpakket (Nauta et al., 2009) of bij baan- of functieveranderingen (Sanders et al., 2012). Al deze factoren zouden het risico op het ontwikkelen van mentale pensionering kunnen beperken. Openheid en initiatief nemen zijn ook geassocieerd met oriëntatie op employability (van Dam, 2004). Dit betekent dat open en initiatiefrijke werknemers waardevol blijven voor de organisatie, onder andere doordat ze hun eigen vaardigheden bijhouden en actief deelnemen aan de organisatie. Openheid en initiatiefrijkheid lijken daarmee te kunnen gelden als tegenovergestelden van mentale pensionering.

Shearer en Steger (1975) vonden dat een interne locus of control (of: interne beheersingsoriëntatie - de oorzaken van wat iemand overkomt zoekt iemand bij zichzelf in plaats van buiten zichzelf), een grote prestatiedrang en het gevoel dat het bijhouden van vaardigheden en verplichte opleiding negatief geassocieerd zijn met kwalificatieveroudering. Dit lijkt overeen te komen met de vaststelling dat kwalificatieveroudering gerelateerd is aan leervermogen en leeroriëntatie (Jones et al., 2004). Het lijkt er bovendien op dat een grotere mate van bewustzijn van de eigen prestaties en successen en de eigen rol daarin en een groter bewustzijn van de noodzaak om kennis en vaardigheden up-to-date te houden ertoe bijdragen dat mensen zich ook bewuster zijn van de veroudering van kwalificaties en dat zij die veroudering daardoor ook eerder en beter kunnen opsporen. Dat werknemers zich bewust zijn van de mate waarin kwalificaties verouderd zijn blijkt vervolgens het leren te stimuleren (Allen & de Grip, 2011). Of personen die meer veroudering waarnemen ook echt over meer voor de arbeidsmarkt verouderde kennis en vaardigheden beschikken, is echter vooralsnog onbekend. Een andere belangrijke factor in het leren en in de bereidheid om deel te nemen aan cursussen is pre-training self-efficacy; de overtuiging dat men een opleiding, cursus of ander ontwikkeltraject met succes kan afmaken (Sanders, Oomens, Hazelzet & Blonk, 2011).

Ten slotte leidt 'uitgerust zijn wanneer je niet werkt' tot betere prestaties op het werk. Het vermogen om mentale afstand te kunnen nemen van je baan (als je niet werkt) is een belangrijk aspect voor deze rust. Uitgerust zijn leidt tot betere prestaties op het werk, meer commitment aan de organisatie en proactief gedrag (Binnewies, Sonnentag, & Mojza, 2009; Binnewies, Sonnentag, & Mojza, 2010; Kühnel, Sonnentag & Westman, 2009). Uitputting

bleek daarentegen een negatieve voorspeller van job resources en 'flow' (Mäkikangas, Bakker, Aunola, & Demerouti, 2010). Werknemers die in staat zijn om goed te rusten als ze niet werken lijken zichzelf beter te kunnen beschermen tegen mentale pensionering.

### 2.3.2 *Werkenmerken*

De tweede set van determinanten wordt beschreven als factoren die verband houden met het werk (bronnen en eisen in het beroep) of persoon-werk interacties. Betrokkenheid bij je baan en arbeidsvreugde zijn misschien wel de belangrijkste aspecten van mentale pensionering. Deze twee constructen zijn aan elkaar gerelateerd, maar niet gelijk. Wegge et al. (2007) toonden aan dat wanneer de baanbetrokkenheid laag is, het creëren van een hogere jobtevredenheid het verzuim kan verminderen. Gewoonlijk denkt men dat dit juist omgekeerd werkt. Bovendien leiden zowel normatieve als affectieve betrokkenheid bij de organisatie tot een grotere baanbetrokkenheid (Carmeli, 2005).

Ook de sociale omgeving op het werk lijkt van belang. Leider-lid uitwisseling (LMX) beschrijft de relatie van werknemers met de baas. Een goede LMX resulteert in meer creativiteit op het werk en een hogere baan betrokkenheid (Atwater & Carmeli, 2009). Een goede relatie met collega's kan evenzeer van invloed zijn, omdat deze de bevologenheid kan verbeteren (Bargagliotti, 2011) en de leerinzet tijdens een reorganisatie versterkt (Tsai, Yen, Huang, & Huang, 2007). Organisatorische socialisatie wordt geassocieerd met grotere betrokkenheid bij zowel de baan als bij de organisatie (Cohen & Veled-Hecht, 2010). Die vorm van socialisatie zou dus kunnen bijdragen aan het bestrijden van mentale pensionering. Bargagliotti (2011) toonde aan dat autonoom werken (autonomie) geassocieerd is met meer bevologenheid en Kaufman (1989) toonde aan dat autonoom werken geassocieerd is met lagere niveaus van kwalificatieveroudering. Ook Shearer en Steger (1975) toonden aan dat betrokkenheid bij beslissingen op het werk (beslisruimte) een relatie heeft met economische kwalificatieveroudering. Autonomie en beslis- of regelruimte worden om die reden onderscheiden als mogelijke determinanten voor processen van mentale pensionering.

Technologische veranderingen worden in meerdere onderzoeken geassocieerd met meer kwalificatieveroudering en met minder motivatie (Patrickson, 1985; Abraham & Sharma, 2005). Patrickson beschrijft hoe technologische veranderingen de houding en motivatie van de medewerkers kunnen beïnvloeden. Na de introductie van een computer veranderde de sfeer op het werk. Vanwege de efficiëntere manier van werken waren er minder 'overtollige uren' wat tot minder loon leidde. Werknemers voelden echter een toenemende 'afstand' tussen henzelf en het bedrijf (vervreemding) en zij beschrijven een verlies van invloed en het gevoel dat hun werkvaardigheden 'eroderen' (verslijten). Daar waar technologische veranderingen gepaard gaan met deze toenemende gevoelens van vervreemding en kennis-erosie zouden technologische veranderingen ook kunnen bijdragen aan een versnelde mentale pensionering.

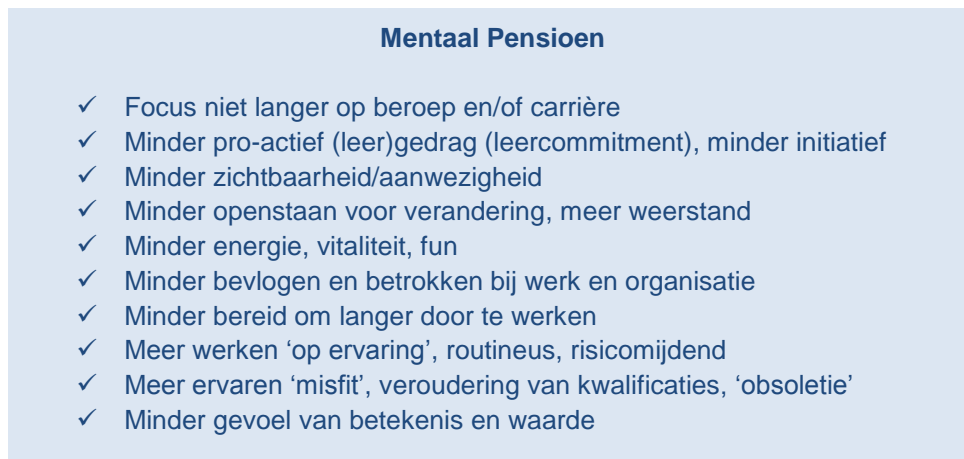
Tot slot wordt een type contract met veel onzekerheid voor de medewerker ook geassocieerd met een lagere baanbetrokkenheid en een lager psychosociaal welbevinden (Elovainio, Kuusio, Aalto, Sinervo & Heponiemi, 2010). Dat geeft aanleiding te veronderstellen dat een flexibel contract zou kunnen bijdragen aan een versnelde mentale pensionering, omdat daarbij sprake is van een grotere baanonzekerheid.

### 2.3.3 *Samenvatting: de definitie van mentale pensionering*

De literatuur, zoals hiervoor beschreven, geeft geen kant-en-klare, eenduidige, definitie voor 'mentale pensionering'. Wel vinden we verschillende verwijzingen naar wat lijkt op een nieuw concept in de sociale wetenschappen. Uit deze verschillende verwijzingen naar uiteenlo-

pende aspecten kunnen we een eerste werkdefinitie van 'mentale pensionering' afleiden. Wij willen benadrukken dat ons concept vooral een 'sensibiliserend begrip' (sensitizing concept) is, waarmee we allereerst beogen meer richting te geven aan het vervolgonderzoek naar de aspecten, determinanten en gevolgen van mentaal pensioen, in plaats van dat we op dit moment al een duidelijke definitie beogen (Blumer, 1954).

De literatuurstudie maakt duidelijk dat de volgende onderdelen belangrijk zijn bij het verder begrijpen en meetbaar maken van 'mentale pensionering':



Figuur 2.1 Het sensibiliserende concept van mentale pensionering

## 2.4 Effecten

Deze paragraaf beschrijft op basis van de wetenschappelijke literatuur de verschillende mogelijke effecten van mentale pensionering. Er moet worden opgemerkt dat de literatuur niet wijst op een overvloed van kleine effecten, maar dat er enkele belangrijke en mogelijk ingrijpende effecten zijn voor medewerkers, organisaties en de samenleving.

Lagere baanbetrokkenheid, een aspect van mentale pensionering, kan bijvoorbeeld leiden tot meer ziekteverzuim (Wegge et al., 2007), meer stress op het werk (Lambert, Hogan, & Dial, 2011) en een hoger risico op burn-out (Griffin et al., 2010). Bovendien wordt mentaal pensioen gekenmerkt door een verminderde motivatie om te investeren in de eigen ontwikkeling. Dit zou gepaard gaan met een gebrek aan bereidheid om deel te nemen aan opleiding en dat hangt samen met een verhoogd risico op het verlies van werk (Allen & De Grip, 2011). Aldus leidt mentale pensionering mogelijk ook tot verlies van werk.

Indien de kwalificaties of vaardigheden voor de functie in de tijd veranderen, zal de resulterende kwalificatieveroudering een negatief effect hebben op de prestaties van de werknemer (Thijssen & Walter, 2006). Collega's van mentaal gepensioneerd werknemers zullen ook negatieve gevolgen ervaren. Het is mogelijk dat ze (moeten) compenseren voor de verminderde arbeidsparticipatie, snelheid en efficiëntie van mentaal gepensioneerd collega's. Voorts kan de werksfeer als geheel te lijden hebben van de verminderde motivatie bij een deel van de collega's (Patrickson, 1985).

Onderzoek van Nauta et al. (2009) toont aan dat oudere werknemers zichzelf zien als minder inzetbaar, maar ook dat zij een lagere intentie hebben om het bedrijf te verlaten. Ze voelen zich door de organisatie minder gestimuleerd om hun eigen functie te ontwikkelen of te veranderen, zodat ze in dezelfde functie blijven en geen training meer volgen. Een even-

tuele employability cultuur wordt zo 'uitgehouden' of komt niet tot stand. Hierin lijkt een belangrijk argument te schuilen voor bestrijding van processen van mentaal pensioen en hiermee lijkt mentaal pensioen bovendien ook niet een individueel probleem, maar ook een team- en organisatieprobleem. Tsai et al. (2007) bevestigen voorgaande. Zij concluderen dat daar waar een collega zijn baan verliest, de bereidheid tot leren bij de resterende werknemers ook vermindert. Daardoor worden deze medewerkers op hun beurt kwetsbaarder voor mentale pensionering en daaraan verbonden nadelen, zoals baanverlies. Minder bevologenheid en minder betrokkenheid, zoals het geval is bij werknemers met mentale pensionering, leiden ook tot minder winst voor de organisatie (Bargagliotti, 2011). Een onderneming met een aanzienlijk aandeel mentaal gepensioneerd medewerkers zal dus teruglopende financiële resultaten ervaren. Dit kan een combinatie zijn van de afname van de prestaties van deze werknemers (Thijssen & Walter, 2006), maar ook van het effect van de mentaal gepensioneerd werknemer op zijn of haar collega's (Patrickson, 1985), op de employability-cultuur (Nauta et al., 2009) en op het ziekteverzuim (Wegge et al., 2007). Bovendien zal, als mentaal pensioen veel in een organisatie voorkomt, het heel moeilijk zijn om te ontwikkelen of innoveren omdat medewerkers niet, of minder, bereid zijn om te veranderen.

Voor de maatschappij is het belangrijk dat mensen op oudere leeftijd blijven werken als gevolg van de verwachte vergrijzing van de bevolking en een afnemende beroepsbevolking. Kwalificatieveroudering of het verlies van kwalificaties is een voorspeller voor vervroegde uittreding (Thijssen & Rocco, 2010) en draagt dus niet bij aan een toename van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers en langer doorwerken.

Samengevat, zijn de mogelijke gevolgen van mentale pensionering, zoals gedefinieerd in figuur 2.1, lagere prestaties, risico op verlies van werk, burn-out, een verslechterende sfeer op het werk en een daling van de winst voor de organisatie. Organisaties met een hoog percentage werknemers met een mentale pensionering zullen bovendien naar verwachting meer problemen hebben bij innoveren en reorganiseren. Voor de samenleving is het van belang dat mensen langer, gezond en productief actief kunnen zijn op de arbeidsmarkt. Mentale pensionering verstoort dit proces en is in die zin dus ook maatschappelijk kostbaar.

## 2.5 Versnellers en vertragers van mentale pensionering (determinanten)

De factoren die het proces van mentale pensionering versnellen of vertragen vertonen veel overlap met de eerder genoemde conditionerende factoren of determinanten, omdat nog niet bekend is hoe alle factoren die een relatie hebben met mentale pensionering gecategoriseerd moeten worden. Toch hebben we een overzicht gemaakt van mogelijke versnellers en vertragers.

Op het niveau van de persoon is er een aantal constructen te identificeren die de snelheid waarmee mentale pensionering plaatsvindt beïnvloeden. Zo is zorgvuldigheid geassocieerd met proactief gedrag, dat op zijn beurt is verbonden met tevredenheid (Thomas et al., 2010). Een andere beïnvloedende factor is de financiële situatie van de persoon. Het maakt uit of er een financiële noodzaak is om te blijven werken, of dat het mogelijk is om de baan op te zeggen en nog steeds een hoge kwaliteit van leven te hebben.

De verwachting is dat mensen die mentale pensionering ervaren, en die zich in een financiële positie bevinden die het hen toestaat om te stoppen met werken, ook eerder zullen stoppen. Ook het soort werk kan van invloed zijn op de snelheid waarmee mentale pensionering optreedt. Het soort werk dat iemand heeft is afhankelijk van verschillende kwaliteiten en van verschillende soorten van intelligentie bij personen. In de literatuur wordt onderscheid ge-

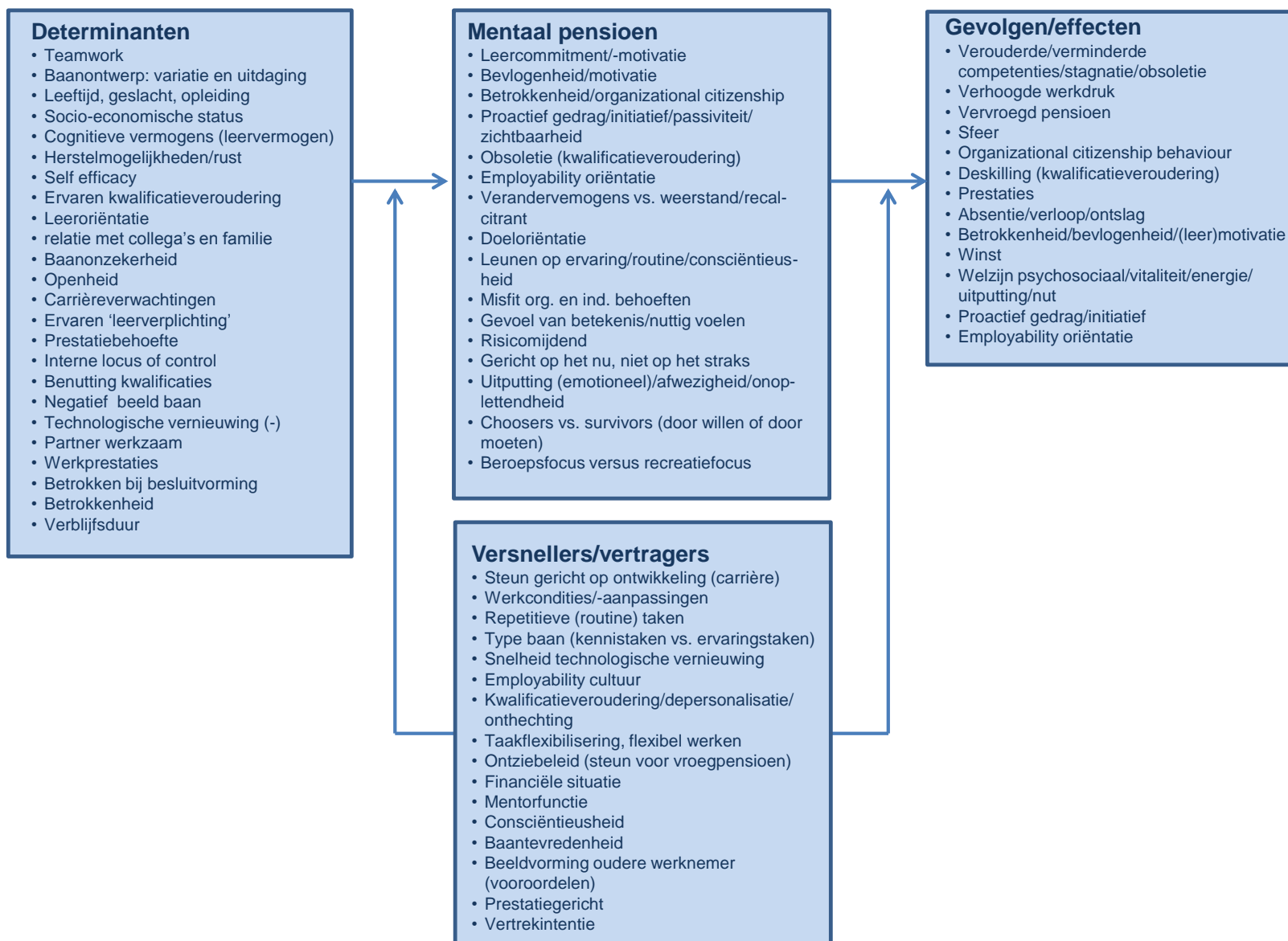
maakt tussen *fluid intelligence* en *crystalized intelligence*. Naarmate mensen ouder worden loopt de eerste vorm (werkgeheugen en executieve functies in de intelligentie), terwijl de kennis wel op peil blijft (*crystalized intelligence*). Bij werk dat sterk afhankelijk is van kennis (bv. arts, advocaat) is het van belang om werknemers te stimuleren om gemotiveerd te blijven als ze ouder worden. Bij die medewerkers nemen de prestaties niet af met de leeftijd. Banen met een hogere afhankelijkheid van 'vloeibare intelligentie' vertonen vaker een verslechtering van de prestaties als gevolg van ouder worden (Kanfer & Ackerman, 2004). Het soort werk beïnvloedt bovendien het risico van kwalificatieveroudering, waarbij op kennis gebaseerde taakuitvoering kwetsbaarder is dan op ervaring gebaseerde taakuitvoering (Kaufman, 1989; Janssen & Backes-Gellner, 2009).

Het kan om bovenstaande redenen overigens zeer interessant zijn om banen op de juiste manier te ontwerpen opdat het vorderen van de leeftijd in combinatie met het blijven uitvoeren van hetzelfde type werk niet automatisch leidt tot mentale pensionering. Herontwerpen van taken analoog aan de verschuivingen in de afhankelijkheid van bepaalde vormen van intelligentie en kan in die zin processen van mentale pensionering vertragen.

Beckmann (2007) geeft aan dat het werken in gemengde leeftijdsgroepen enkele van de problemen die oudere werknemers ervaren met nieuwe technologie helpen oplossen. Ook het mengen van teams op leeftijd zou in die zin een vertrager kunnen zijn. Een andere oplossing (vertrager) is om de uitputting vanwege werkzaamheden te verminderen door minder uren te werken en aldus ook meer emotionele onthechting van het werk te ontwikkelen. Volgende rust, zoals werd vermeld in de determinanten paragraaf, leidt tot betere prestaties op het werk, meer organisatorisch burgerschap en proactief gedrag (Kühnel et al., 2009) en vertraagt in die zin dus ook mentale pensionering.

## 2.6 Bouwen aan het conceptuele model voor mentale pensionering

Uit de literatuur kunnen we een eerste conceptueel model voor het proces van 'mentale pensionering' afleiden (figuur 2.2). Het model beschrijft mogelijke aspecten van 'mentale pensionering', maar ook de mogelijke determinanten, effecten en gevolgen en welke persoonlijke en organisatorische factoren kunnen worden beschouwd als versnellers en/of vertragers.



Figuur 2.2 Componenten en structuur van de mentale pensionering: de resultaten van de literatuurstudie



## 3 Stap 2: Mindmapping 'mentale pensionering'

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van drie mindmapping workshops samengevat. Het doel van deze mindmaps was om het theoretische procesmodel dat voortvloeit uit de literatuur te confronteren met persoonlijke dagelijkse ervaringen van groepen werknemers van verschillende vestigingen van Philips. Deze praktijktest helpt bij de verdere opbouw van een eerste, 'face-valide', conceptueel model voor 'mentale pensionering'. In dit hoofdstuk leggen we eerst uit wat mindmapping is en welke methode we hebben gehanteerd in de mindmapsessies zelf. Vervolgens bespreken we de resultaten van de mindmapsessies.

### 3.2 Wat is mindmapping?

Een mindmap is een diagram waarmee informatie visueel geschetst wordt (Budd, 2004). Een mindmap start vaak bij een enkel woord of tekst, geplaatst in het centrum, waar de bijbehorende ideeën, woorden en begrippen aan worden toegevoegd. Grote categorieën stralen uit een centraal knooppunt, en minder centrale categorieën zijn sub-takken van de grotere takken in het schema. Categorieën kunnen woorden, ideeën, taken of andere items weergeven die zijn verbonden met het centrale woord of idee. Mindmaps kunnen worden getrokken met de hand, hetzij als "ruwe aantekeningen" tijdens een lezing of bijeenkomst, bijvoorbeeld, of kunnen vastgesteld worden in meer uitgewerkte tekeningen als er meer tijd beschikbaar is (bron: <http://en.wikipedia.org/>). In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van de drie mindmapsessies bij verschillende vestigingen van Philips.



### 3.3 Mindmapping Mentale pensionering: methode

De mindmapsessies werden gericht op het centrale concept 'mentale pensionering'. In deze sessies hebben we eerst gevraagd groepen van 2-5 deelnemers in vijf minuten alles wat in hun opkwam bij het concept 'mentale pensionering' op te schrijven. De antwoorden variërend van enkele woorden tot volledige zinnen en zelfs sommige tekeningen) werden op post-its gezet als 'aspecten' van mentale pensionering.

Vervolgens vroegen we de deelnemers hun eerste gedachten op te schrijven over vier vervolgvragen:

1. Zijn er fasen te onderscheiden in het proces van mentale pensionering en zo ja, wat zijn deze fasen?
2. Welke persoonlijke en contextuele factoren kunnen worden gezien als determinanten van mentale pensionering?
3. Welke persoonlijke en contextuele factoren kunnen worden gezien als versnellers en vertragers voor het proces van mentale pensionering?
4. Welke persoonlijke en contextuele factoren kunnen worden gezien als effecten of gevolgen van mentale pensionering?

Vervolgens startte een brainstorm fase voor elk van deze vragen. Alle post-its werden vervolgens gesorteerd op flip-overs zodat een praktisch model voor mentale pensionering ontstond. Na de fase van brainstormen was er een fase van reflectie. De deelnemers is gevraagd de resultaten van de brainstormfase te beoordelen, opmerkingen toe te voegen en antwoorden te geven door de post-its op de flip overs te bundelen. Tot slot bespraken en bediscussieerden ze de overblijvende clusters. In een korte groepsdiscussie werden conclusies getrokken. Aan de mindmaps werd deelgenomen door in totaal ruim dertig werknemers op drie verschillende locaties. Het betreft een evenwichtige dwarsdoorsnede van het personeel bij Philips. Zowel directie als productiemedewerkers namen deel, zowel vrouwen als mannen en zowel jongeren als ouderen.

### 3.4 Mindmapping Mentale Pensionering: resultaten

#### 3.4.1 Aspecten van mentale pensionering

Bij de beschrijving van de aspecten van mentale pensionering kan een grof onderscheid worden gemaakt tussen waarneembare gedragsaspecten en de wat meer verborgen houdingsaspecten. Voorbeelden zijn rebellie, stoppen met samenwerken of feedback te geven, steeds minder actief zijn in het delen van kennis of overdragen aan (nieuwe) collega's. Andere 'rode vlaggen' die zijn genoemd, zijn onverschilligheid, isolatie, vermijding, desinteresse, terughoudendheid, demotivatie, geen uitdagingen meer zien, verveling, afhaken en 'tellen van de dagen', een passieve en afwachtende houding en het tonen van minder energie en betrokkenheid. Mentale pensionering wordt ook geassocieerd met een zekere mate van onbeweegbaarheid, vast komen te zitten of stagneren in ontwikkeling, werk en carrière.

De gedrags- en houdingsaspecten die de deelnemers noemen, worden steevast negatief getypeerd en zouden werknemers zich 'ongemakkelijk' moeten doen voelen in hun toestand van mentale pensionering. De deelnemers noemden ook enkele positieve aspecten van mentale pensionering. Dit zijn zogenaamde 'pull' factoren buiten de werkcontext die naar verwachting medewerkers die 'mentaal gepensioneerd zijn' helpen om daadwerkelijk met pensioen te gaan. Voorbeelden hiervan zijn een minder centrale positie van werk en een grotere focus op vrije tijd of recreatieve activiteiten.

Hobby's en (klein)kinderen zijn voorbeelden van 'pull'-factoren die worden genoemd. Deze verschuiving in oriëntatie van beroep naar recreatie kan mentale pensionering indiceren, zoals ook een verschuiving naar een 9-tot-5 houding en 9-tot-5 gedrag dat ook doet.

In het algemeen lijkt het proces van mentale pensionering te worden gezien als een proces waarin een herbeoordeling van de centrale rol van werk in iemands leven, wat uiteindelijk leidt tot een verschuiving van die rol van werk naar een steeds meer onbelangrijke rol in het leven en doen; hobby's en sociale netwerken schuiven in het centrum van de aandacht.

Een andere mening is dat de mentale pensionering sterk is verbonden met de aard van de ervaring die medewerkers hebben met organisatorische veranderingen en de energie die ze in deze veranderingen steken. Wanneer medewerkers veel energie hebben geïnvesteerd in succesvolle veranderingen, is de kans groter dat ze in de toekomst energie blijven investeren bij nieuwe veranderingen. Daarentegen, ervaring met mislukte veranderingen waarbij veel energie werd geïnvesteerd of waarbij een succesvolle verandering werd teruggedraaid, zal leiden tot een meer voorzichtige houding ten opzichte van nieuwe veranderingen en eventueel tot tegenzin om nieuwe veranderingen te ondersteunen. Dit kan een belangrijke stap of fase zijn in het proces van mentale pensioen.



De uitdaging in het terugdraaien van het proces van mentale pensionering en in het voorkomen van de negatieve effecten van dit proces, is een aanpak te vinden die werknemer en leidinggevende helpen om altijd het evenwicht tussen de belangen van de organisatie en die van het individu te zoeken. Zo kunnen vele 'negatieve' gedrags- en houdingsaspecten worden voorkomen en kan de energie die vrijkomt beter worden ingezet. Bestrijden van mentale pensionering lijkt vooral te gaan over het omdraaien van 'negatieve' gedrags- en houdingsaspecten in positieve.

### 3.4.2 *Determinanten*

Voor de deelnemers aan de mindmapsessies blijkt het moeilijk om een duidelijk onderscheid te maken tussen determinanten van mentale pensionering enerzijds en de effecten ervan. Dit is waarschijnlijk een gevolg van het procesmatige karakter van mentale pensionering. Mentale pensionering lijkt meer een 'proces' dat geruisloos en in fasen plaatsvindt, dan een 'state of mind' die iemand heeft of heeft bereikt. In de discussies over determinanten kan een onderscheid worden gemaakt tussen persoonlijke en contextuele factoren die ofwel het niveau van mentale pensionering bepalen, of die de start of de snelheid van het proces van mentale pensionering beïnvloeden. Binnen de groep van contextuele factoren wordt verder een onderscheid gemaakt tussen factoren in de privé-of persoonlijke context en factoren in de werkomgeving.

Onder de persoonlijke factoren komen (fysieke) gezondheid of ervaren ongemak, evenals stressgevoeligheid, vitaliteit en geen plezier hebben bij of niet genieten van het leven en werk. Deze factoren zijn sterk verbonden met de werkomgeving en de werksfeer. Als plezier in het algemeen verdwijnt, dan hebben de deelnemers de indruk dat mentale pensionering min of meer automatisch zal optreden. Organisatiecultuur speelt een belangrijke rol in het hebben van 'fun'. Als organisatiecultuur wordt gezien als onpersoonlijk en afstandelijk, dan neemt de afstand tussen mensen en de organisatie toe, neemt plezier op het werk af en treedt mentale pensionering op.

Factoren met betrekking tot deze cultuur zijn een gebrek aan coachend leiderschap, een gebrek aan veiligheid, het ontbreken van een goede werksfeer en depersonalisatie of een gebrek aan persoonlijke aandacht en waardering. Deze determinanten zijn ook verbonden met leiderschapsstijl in de zin dat een gebrek aan 'people skills' onder managers wordt beschouwd als een bepalende factor voor het voorkomen van mentale pensionering.



Naast deze culturele factoren wijzen de deelnemers ook op de invloed van sociale plannen of andere financiële prikkels als mogelijkheden voor vervroegde uitstroom en, bij gevolg, mentale pensionering. Regelingen die het mogelijk maken op een bepaald punt afscheid te nemen met een zekere financiële zekerheid zorgen ervoor dat mensen hun aftellen beginnen en mentale pensionering kan starten.

Taken thuis, zoals de zorg voor ouders, grootouders (klein)kinderen, of hobby's, versnellen het proces van mentale pensionering in de zin dat de aandacht verslapt om te werken. Medewerkers worden dan afgeleid. Ook de mate waarin een echtgenoot of partner, vrienden en/of kennissen met pensioen zijn gegaan heeft een positieve relatie met de mate van mentale pensionering. Gerelateerd hieraan is de rol die een verandering in persoonlijke interesses kan spelen. De kwaliteit van de balans tussen werk en privéleven lijkt een belangrijke factor te zijn. In de literatuur wordt gewezen op de rol van een verschuiving van een beroepsfocus naar een recreatieve focus. Ook het soort werk dat een persoon uitvoert, speelt een belangrijke rol bij het versterken van mentale pensionering. Genoemde determinanten zijn monotoon en repetitief werk, fysiek veeleisende taken en taken die veel nieuwe, voornamelijk computer of software-vaardigheden vereisen. Ook de mate waarin werknemers autonomie ervaren over de manier waarop en het tempo waarin zij werken blijkt een determinant te zijn. Weinig vrijheid of autonomie voedt mentale pensionering.



Een laatste reeks determinanten betreft de kwaliteit van de communicatie over reorganisaties. Het gaat om reorganisaties, outsourcing en algemene veranderingen in het werk volgens op (tegenvallende) resultaten. Met name de communicatie over de noodzaak en de richting van de reorganisatie beïnvloeden mentale pensionering. Als werknemers niet begrijpen waarom (weer een) reorganisatie nodig is, zullen ze zich betrokken voelen bij deze reorganisatie en aarzelen om extra energie en moeite in het proces te stoppen. Zoals een deelnemer het uitdrukte: "Ik heb een hoop veranderingen meegemaakt die het volgende jaar werden teruggedraaid. Volgende keer zal ik afwachten voordat ik mijn tijd in het traject zal investeren. In die zin ben ik wijzer geworden.". Deze manier van denken over veranderingen voedt waarschijnlijk het proces van mentale pensionering.

### 3.4.3 Effecten en gevolgen

Volgens de deelnemers van de sessies treft mentale pensionering vooral mensen op het persoonlijke vlak, en als gevolg daarvan het werk en de omgeving van die mensen. Op een persoonlijk niveau zeggen ze dat mentale pensionering leidt tot feitelijke en gepercipieerde 'uitsluiting', afzondering, eenzaam werk en minder samenwerking. Ook, en misschien als gevolg van deze uitsluiting, nemen lichamelijke en mentale gezondheid en conditie in termen van energie en vitaliteit af. Ook worden werknemers conservatiever en minder innovatief, meer onverschillig en 'chagrijnig'. Deze effecten op hun beurt leiden tot een afname van prestaties en productiviteit. Isolatie, solitair werk en verminderde samenwerking kan ook leiden tot een toenemende hoeveelheid onderbenutte vaardigheden en kennis, maar ook minder delen en meer afschermen van die vaardigheden en kennis. Andere genoemde effecten zijn demotivatie, ontevredenheid, passiviteit en een afnemende betrokkenheid. Aangezien deze factoren ook werden genoemd als aspecten van mentale pensionering, voelen ze dat mentale pensionering moet worden beschouwd als een geleidelijk mentaal proces dat, als er niet wordt ingegrepen, zorgt voor een neerwaartse spiraal, die ertoe leidt dat mensen een stap terugzetten in plaats van een stap naar voren, waardoor van een toename van verzuim, misschien zelfs van ziekteverzuim, van een afname van de productiviteit en kwaliteit van het werk sprake is. Verzuim begint 'klein' en in een mentale vorm, waarbij medewerkers een 9-tot-5 mentaliteit gaan hanteren, de voorkeur krijgen voor vaste patronen in plaats van flexibel bijdragen en voor het uitvoeren van routinetaken in plaats van tijd te investeren in nieuwe. Voor de werkomgeving in het algemeen leidt mentale pensionering tot een daling van de energieniveaus, de mate van samenwerking en een verslechtering van de algemene werksfeer. Collega's zullen minder geneigd zijn elkaar te helpen, wat leidt tot minder samenwerking, isolatie enzovoort. Een ander nadelig gevolg zou kunnen zijn dat mensen een negatieve of 'norse' houding ten opzichte van collega's en de richting van de organisatie gaan ontwikkelen, die zij ook uiten in de buitenwereld. Dit kan het imago van de organisatie beschadigen. Tegenover de 'negatieve' effecten van mentale pensionering, wijzen de deelnemers ook op drie mogelijke 'positieve' effecten: namelijk dat werknemers 'goedkoper' kunnen worden en dat werknemers worden uitgedaagd om 'alternatieven' te vinden, zoals een studie of opleiding, en zelfs een andere baan. Een positief effect van mentale pensioen dat werd genoemd was grotere betrouwbaarheid. Als bedrijf, als collega en als manager weet je wat je aan mentaal gepensioneerden kunt vragen en je kunt er vrij zeker van dat ze niet plotseling zullen vertrekken of op een andere manier je verrassen.



#### 3.4.4 *Versnellers en vertragers*

Zoals eerder gezegd, is mentale pensionering te zien als een mentaal proces. Ons uiteindelijke doel is om dit proces te vertragen, misschien zelfs door toepassing van de juiste interventies te stoppen. Wat de juiste interventies zijn om mentale pensionering te vertragen is afhankelijk van welke factoren daadwerkelijk het proces versnellen.

De deelnemers vinden een overlap tussen de versnellers van mentale pensionering en de beschreven determinanten. Persoonlijke versnellers zijn individuele gezondheid, het ervaren van stress, het niveau van plezier in het werk en het leven, en de ervaren werk-thuis balans. Slechte gezondheid en geen plezier op het werk en in het leven versnellen het proces van mentale pensionering. Niet alleen de eigen gezondheid heeft grote invloed, maar ook de algemene gezondheid van echtgenoot, kinderen of kleinkinderen hebben grote invloed. Ook van de leeftijd van de echtgenoot, zijn of haar voorkeuren en de stabiliteit in het sociale leven wordt gezegd dat ze versnellers zijn van mentale pensionering. Financiële instabiliteit of onzekerheid zal naar verwachting het proces van mentale pensionering kunnen versnellen in



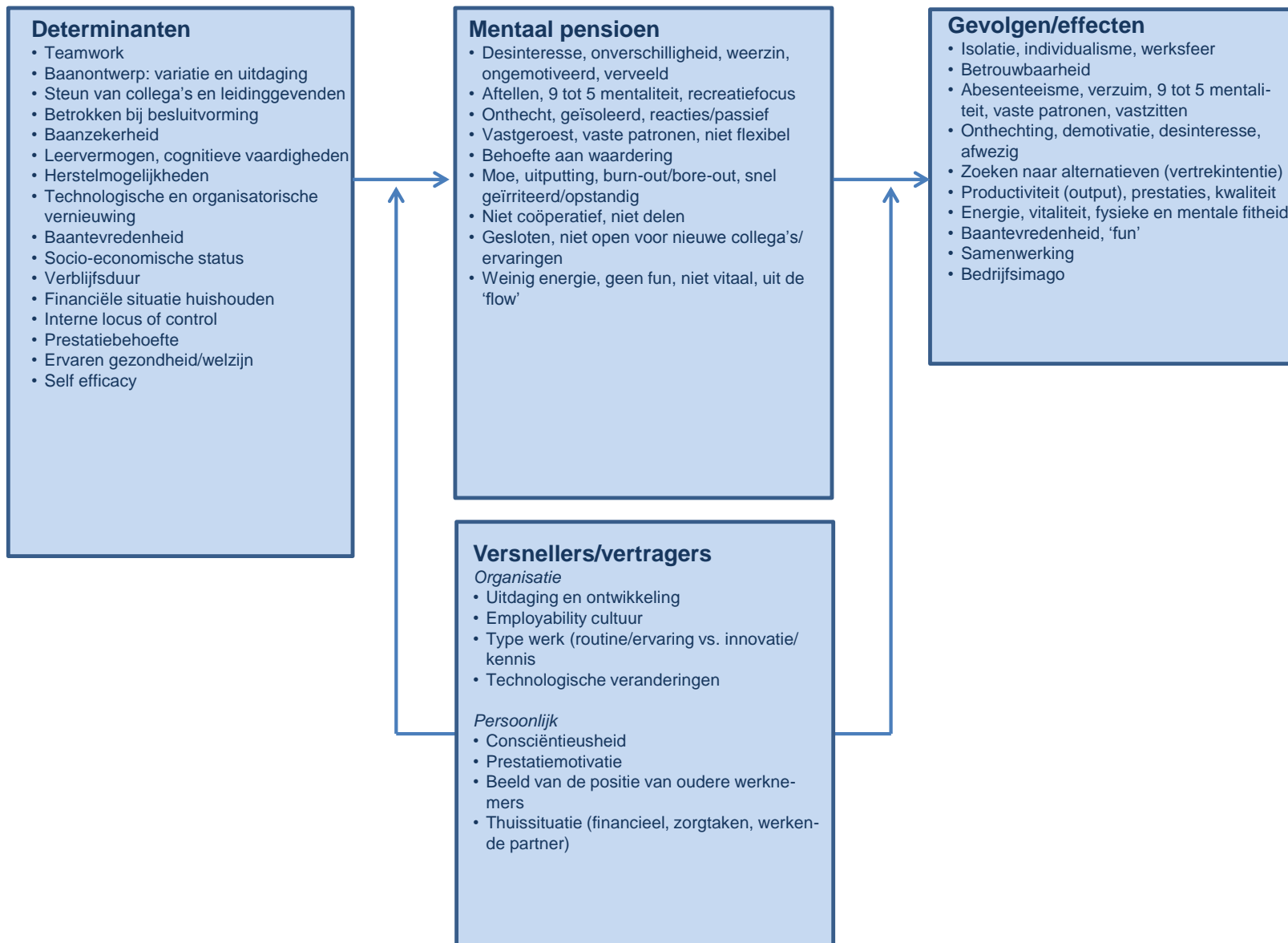
de zin dat instabiliteit mensen zal dwingen om te blijven werken, of ze willen of niet: het zorgt ervoor dat mensen tegen hun wil door moeten werken en daardoor gedemotiveerd raken. Persoonlijke vertragers omvatten ook de deelname aan onderwijs en opleiding, vaak wisselende taken of zelfs banen en ambitie. Leeftijd werd door de deelnemers ook genoemd als versneller. Het gaat erom 'jong van hart' te blijven.

Contextuele versnellers zijn onder meer ondersteuning van de organisatie, van managers en van collega's. Wat ook helpt is het feit 'gehoord' te worden of persoonlijke aandacht te krijgen. Het gaat om de beschikbaarheid van beleid of regelingen die medewerkers positief aanmoedigen aan te blijven. Een andere contextuele accelerator die wordt genoemd, is de dominantie van een E-cultuur, wat depersonalisatie in de hand werkt. Ook van coachend leiderschap in een sfeer van wederzijdse ondersteuning, begeleiding en persoonlijke aandacht gericht op waarderen en aanmoedigen, wordt verwacht dat dat het proces van mentale pensionering vertraagt. Daaronder valt ook het vermijden van intimidatie en nakomen van beloftes.

Waardering moet zowel financiële als niet-financiële elementen (complimenten en ondersteuning) omvatten, en moet medewerkers het gevoel geven nuttig te zijn. Vertragers zijn ook gevonden in de inhoud van het werk. Voorbeelden van vertragers in een baan zijn uitdaging, vrijheid, autonomie en variatie. Tenslotte, een versneller van mentale pensionering is onduidelijke corporate communicatie over reorganisaties, omdat dit leidt tot het gevoel dat veranderingen onlogisch en zinloos zijn.

### 3.5 *Verder bouwen aan het conceptuele proefmodel Mentaal Pensioen*

Uit de literatuur hebben we een eerste conceptueel model voor het proces van mentale pensionering afgeleid. Vanuit de mindmaps hebben we nu een tweede, bedrijfsspecifiek, conceptueel model voor het proces van mentale pensionering kunnen opstellen. Dit model vindt u in figuur 3.1 op de volgende pagina.

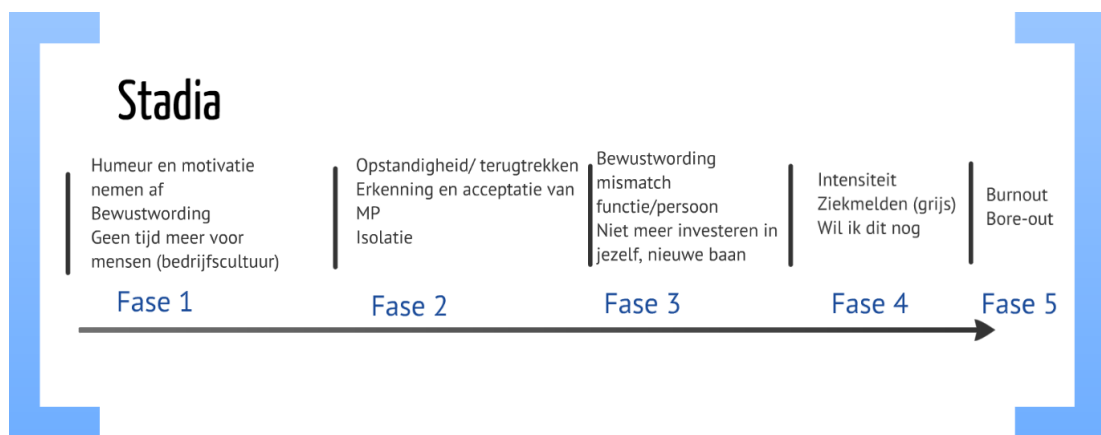


Figuur 3.1 Componenten en structuur van de mentale pensionering: de resultaten van de mindmap-sessies

### 3.6 Fasen in het proces van mentale pensionering: drie voorstellen

Zoals vermeld in de vorige paragrafen wordt mentale pensionering door de meeste deelnemers gezien als een mentaal proces met bepaalde fasen. Volgens de meeste deelnemers kan mentale pensionering beginnen met een daling van de motivatie en een verslechtering van het humeur. Deze fase wordt gevolgd door een fase van 'opstand en terugtrekken' en een stadium van 'groei, mismatch en isolatie'. De laatste fase zou 'afwezigheid zonder aanwijsbare reden', zelfs burn-out of uitermate verveling-symptomen zijn. Deze ontwikkeling in fasen benadrukt de rol die organisatiecultuur speelt in het doorzetten van de bovenstaande stappen. Deelnemers gaan uit van een sterke relatie tussen de opkomst van e-cultuur, de bijbehorende 'depersonalisatie' en het proces van mentale pensionering. Uit het gesprek met de deelnemers, kunnen we drie procesmodellen voor de ontwikkeling van mentale pensionering afleiden.

Het eerste faseringsmodel van mentale pensionering is expliciet gekoppeld aan een geleidelijk proces van depersonalisatie dat start bij 'minder tijd voor mensen en collega's' via 'isolatie en de daling van de tevredenheid met het werk' tot 'niet meer investeren in de eigen ontwikkeling, een nieuwe baan of een nieuwe onderneming'. Deze fasering neemt aan dat indien de organisatie minder begaan is met het welzijn van de werknemers, omgekeerd de aandacht van de werknemer voor het welzijn van de organisatie ook verzwakt en de afstand tussen de werknemer en de organisatie groeit. Volgens de deelnemers houdt deze groeiende afstand meer in dan mentale pensionering en dreigende fysieke afscheid van het bedrijf. De deelnemers zijn het erover eens dat een coachende stijl van leidinggeven een middel kan zijn om een mogelijk groeiende kloof tussen de werknemer en de organisatie te verminderen of te sluiten.



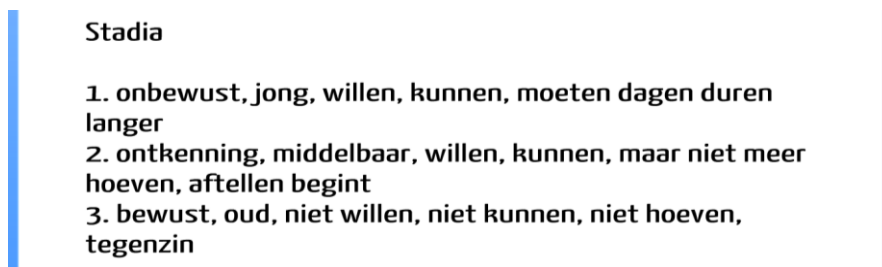
Figuur 3.2 Voorstel 1: fasen in de ontwikkeling van mentale pensionering

Een tweede groep deelnemers beschrijft in het proces ook drie fasen, die starten bij een 'onbewuste' staat, waar een verband bestaat tussen een voortdurende bereidheid tot en behoefte aan verandering met jonge, ambitieuze en enthousiaste werknemers. Deze fase eindigt met het gevoel dat dagen langer beginnen te duren. Dit zou de tweede fase markeren, die het label 'ontkenningsfase' meekrijgt. Deze fase is gekoppeld aan werknemers van middelbare leeftijd: zij zijn nog steeds bereid en in staat om te veranderen, maar hebben niet meer de behoefte om dat te doen. Deze tweede fase eindigt met het moment dat werknemers beginnen met af te tellen naar het pensioen toe.



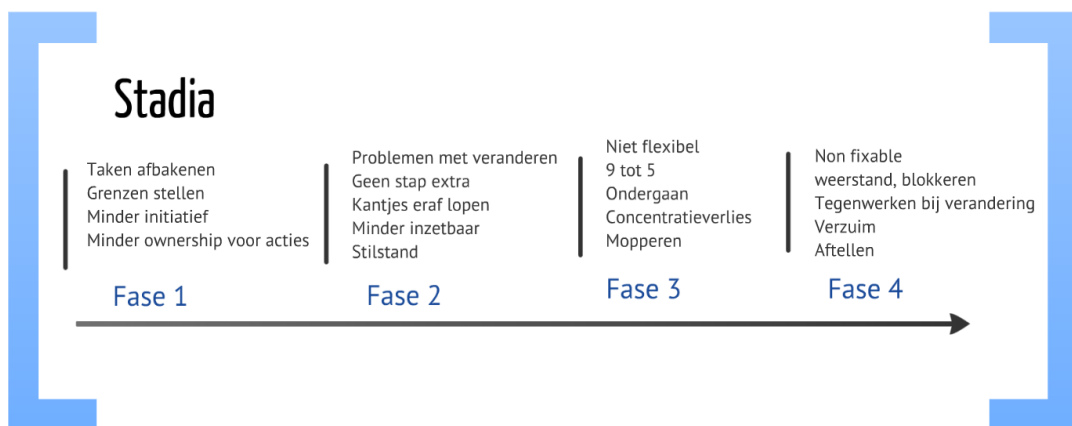
Met deze countdown komen werknemers in de fase van mentale pensionering. Deze derde fase wordt de 'bewuste fase' genoemd. In deze derde en laatste fase, is er een koppeling met de 'oudere' werknemer en met de gemoedstoestand omschreven als niet meer willen veranderen, en niet langer de behoefte voelen om te veranderen. 'Terughoudendheid' markeert het hoogtepunt van deze derde fase. In deze benadering van fasering lijkt er een duidelijke link met de leeftijd te zijn.

Achteraf leert de discussie met de deelnemers dat zij mentale pensionering niet zozeer een kwestie van leeftijd vinden, maar meer een kwestie van een vaste aanstelling en een langere functieduur. En zelfs binnen die gedachte wordt genuanceerd. Het is een kwestie van wat er allemaal zich heeft voorgedaan tijdens de jaren dat een werknemer heeft gewerkt binnen de organisatie. Welke ervaringen hebben mensen opgebouwd, hoe veel veranderingen zijn er opgetreden en hoe werden ze ervaren, hoeveel managers hebben mensen gehad en wat was de ervaring met hen, hoeveel nieuwe collega's hebben ze gehad en ga zo maar door.



Figuur 3.3 Voorstel 2: stadia in de ontwikkeling van mentale pensionering

Een derde en laatste benadering van fasering van het proces van mentale pensionering is een vier-fasen aanpak, te beginnen met 'het instellen van een aantal persoonlijke grenzen'. In deze fase gaan mensen bewust ja zeggen tegen bepaalde veranderingen en nieuwe taken of plichten. Het gaat verder met een fase van 'actief bewaken van grenzen', waarbij werknemers beginnen nee te zeggen tegen veranderingen en het eindigt met 'blokkade' wanneer werknemers niet alleen nee zeggen tegen veranderingen, maar actief veranderingen gaan belemmeren.



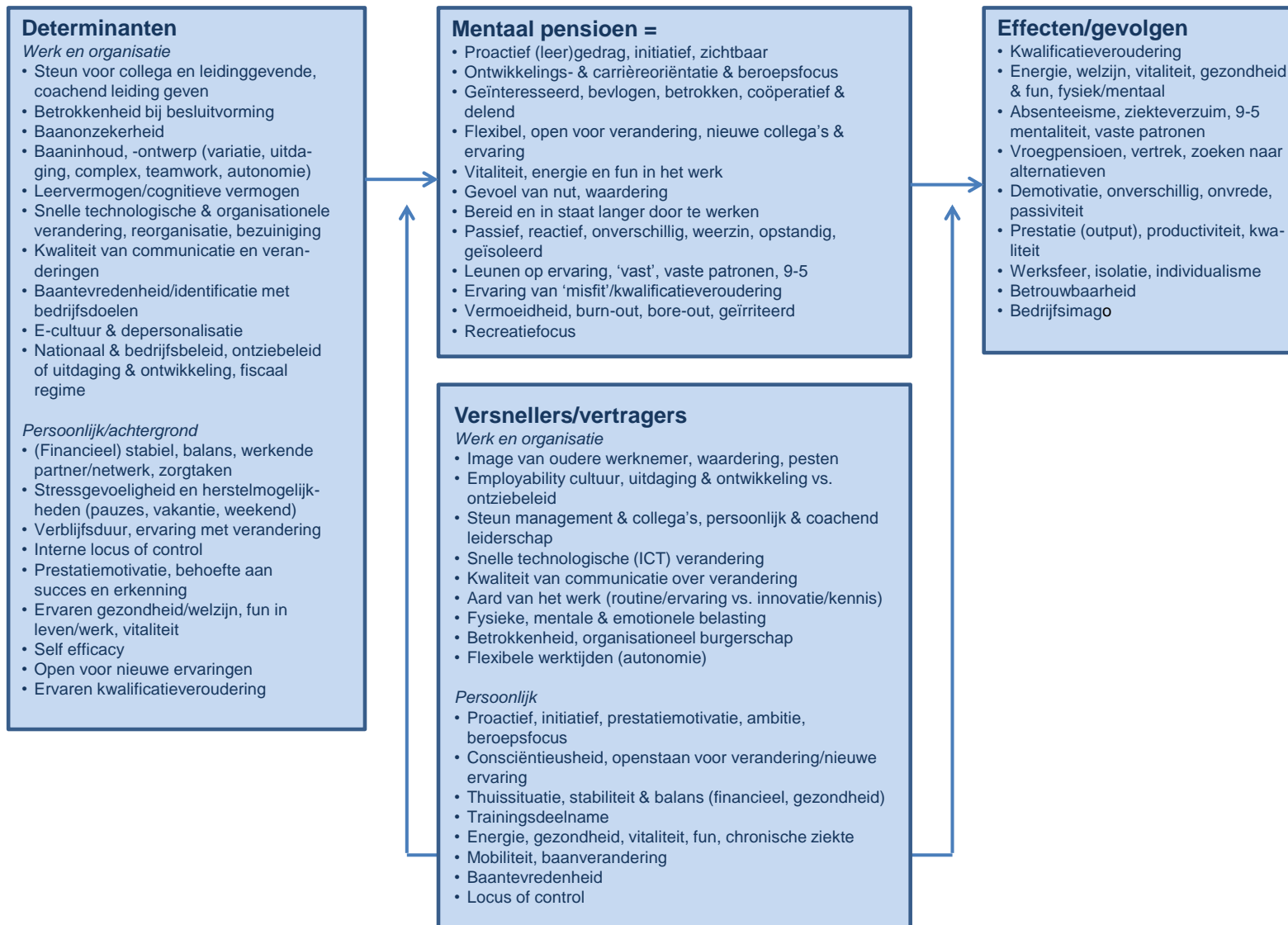
Figuur 3.4 Voorstel 3: stadia in de ontwikkeling van mentale pensionering

Doelstelling van de bestrijding mentale pensioen zou kunnen zijn om mensen te helpen bij het stellen van grenzen, maar de grenzen moeten geen muren zijn. Nieuwe ontwikkelingen blijven dus in het gezichtsveld en de mensen blijven zich inzetten, ondanks de grenzen die zij zichzelf stellen.

Andere faseringsvoorstellen starten bij “het initiatief niet meer nemen, maar nog steeds deelnemen”, via “tegenhouden, randjes ervan aflopen”, tot “niet meer-veranderen en moppen, weerstand, ziekteverzuim en zelfs blokkeren van verandering”. Of deze stadia daadwerkelijk zich voordoen in het proces van mentale pensionering en of er werkelijke momenten van cross-over zijn tussen de stadia, dat valt nog te bezien. In de volgende stappen van deze studie, is het verder verkennen van deze fasen een van de belangrijkste doelen.

### 3.7 Het combineren van de modellen

De modellen die we in de figuren 2.2 en 3.1 presenteren zijn afgeleid van de mindmaps en de literatuurstudie. Ze geven ons een eerste praktische en theorie-gebaseerde conceptuele model voor het proces van mentale pensionering. Figuur 3.5 op de volgende pagina vat de modellen samen in één gecombineerd conceptueel model.



Figuur 3.5 Gecombineerd conceptueel model Mentale Pensionering



## 4 Stap 3: Het testen van het gecombineerde model

### 4.1 Inleiding en onderzoeksvragen

Ons volgende doel is om het gecombineerde model voor mentale pensionering zoals gepresenteerd in figuur 3.5 verder te ontwikkelen door het empirisch te toetsen, zodat we mentaal pensioen beter begrijpen en we in staat zijn om mentale pensionering op een effectieve en efficiënte manier te meten. Ook willen we de relatie tussen mentale pensionering en verschillende vormen van kwalificatieveroudering nader onderzoeken, zodat we, indien er daadwerkelijk sprake is van samenhang, ook passende interventies kunnen ontwikkelen die mentaal pensioen én kwalificatieveroudering kunnen vertragen of voorkomen en die de inzetbaarheid van medewerkers voor de arbeidsmarkt kunnen verduurzamen.

Dit leidt tot de volgende onderzoeksvragen voor deze derde stap:

1. Wat is mentale pensionering en welke aspecten moeten erin worden onderscheiden?
2. Welke persoonlijke en welke contextuele factoren (werkomgeving/HR-beleid, woonomgeving en maatschappij) zijn als determinanten (conditionerende factoren, maar ook versnellers/vertragers) van mentale pensionering te beschouwen?
3. Welke persoonlijke en contextfactoren worden beschouwd als effecten van mentale pensionering?
4. Welke relatie is er tussen mentale pensionering en ervaren kwalificatieveroudering?

### 4.2 Methode: Beschrijving van de data en gebruikte variabelen

Onze volgende stap is het gecombineerde model van mentale pensionering, zoals gepresenteerd in figuur 3.5, nauwkeuriger te maken en de geldigheid ervan te testen.

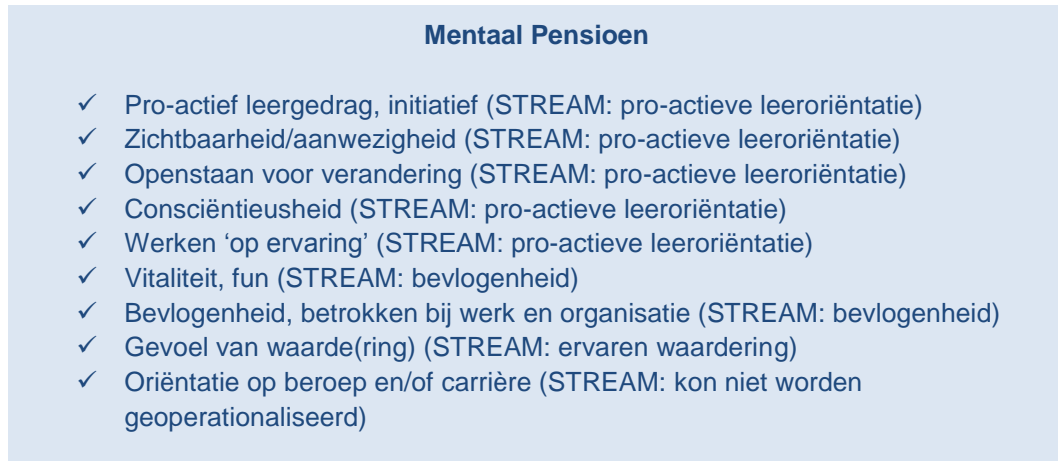
#### 4.2.1 Beschrijving STREAM cohort-data

De analyses voeren we uit met behulp van gegevens uit de Study on Transitions in Employment, Ability and Motivation (STREAM). STREAM is een grootschalig 4 jaar durend longitudinaal onderzoek onder 15.118 personen van 45-64 jaar. STREAM is een project van TNO, in nauwe samenwerking met het VU Medisch Centrum in Amsterdam en het Erasmus Medisch Centrum in Rotterdam. Het doel van STREAM is om te identificeren onder welke omstandigheden personen van 45-64 jaar (langer) deelnemen aan betaald werk, met behoud van een goede gezondheid en een goede productiviteit. De onderzoekspopulatie is gestratificeerd naar leeftijd en werk status (ruim 12.000 werknemers, 1.000 zelfstandigen en 2.000 niet-werkenden). Deelnemers participeren in het internet panel van GfK intomart en vullen jaarlijks een uitgebreide online vragenlijst in. We gebruiken de gegevens van de eerste drie metingen van STREAM in 2010, 2011 en 2012.

#### 4.2.2 Gebruikte STREAM variabelen Mentaal Pensioen

Toen we in 2012 begonnen met het onderzoek naar het proces van mentale pensionering, was het concept van mentale pensionering niet bekend. In de STREAM studie vinden we dan ook niet alle relevante variabelen voor de analyses. De STREAM gegevens omvatten echter wel veel van de aspecten van mentale pensionering zoals we dat afgeleid hebben uit de literatuur en de mindmaps. Figuur 4.1 toont de aspecten van mentale pensionering, zoals

die volgen uit het gecombineerde model van figuur 3.5 en koppelt deze aan meetinstrumenten (vragen) uit het STREAM onderzoek. Deze meetinstrumenten zullen we gebruiken om mentale pensionering te meten en een eerste test op de validiteit van het model uit te voeren. (zie ook Tabel C.1 in de bijlage).



Figuur 4.1 Variabelen in STREAM gegevens die worden gebruikt om mentale pensionering meten

### Proactieve leeroriëntatie

Omdat mentale pensionering inhoudt dat werknemers niet langer investeren in nieuwe vaardigheden en nieuwe netwerken (ongeïnteresseerdheid, onverschilligheid, terughoudendheid, demotivatie, passiviteit, verveling, isolement, niet open voor nieuwe ervaringen/nieuwe collega's, werken op ervaring, consciëntieusheid, aftellen van de dagen, vastzitten, inflexibiliteit en minder gericht op ontwikkeling/loopbaan) zullen we in de eerste plaats gebruiken maken van de schaal voor 'developmental pro-activity' of 'proactieve leeroriëntatie' in STREAM:

*Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende uitspraken?*

- › In mijn werk probeer ik steeds nieuwe dingen te leren.
- › Ik denk na over hoe ik in mijn toekomstige werkzaamheden zo goed mogelijk kan volhouden.
- › In mijn werk zoek ik mensen waarvan ik kan leren.
- › Ik zorg ervoor dat ik kan beschikken over de kennis en vaardigheden die nuttig zullen zijn wanneer nieuwe veranderingen in het werk zich voordoen.

### Bevlogenheid

Omdat mentale pensionering ook sterk verbonden lijkt met aspecten als bevlogenheid, betrokkenheid, vitaliteit, energie, plezier op en in het werk, vermoeidheid, burn-out en prikkelbaarheid, maar ook onverschilligheid, onwil en passiviteit, kijken we daarnaast naar 'work engagement' of 'bevlogenheid voor werk':

*De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe je over je werk denkt en voelt. Wilt u aangeven hoe sterk elk van verklaringen gelden voor uw situatie:*

- › Op het werk barst ik van de energie;
- › Als ik werk, voel ik me fit en sterk;
- › Ik ben enthousiast over mijn baan;
- › Mijn werk inspireert me;
- › Als ik opsta in de ochtend heb ik zin om te gaan werken;
- › Ik ben trots op het werk dat ik doe.

### Ervaren waardering

Het proces van mentale pensionering zal een vermindering impliceren van het gevoel van werknemers dat zij en het werk dat zij doen worden gewaardeerd, hetzij door de organisatie, hetzij door collega's en/of leidinggevenden. STREAM omvat de vraag naar 'de aanwezigheid van waardering' op het werk. We verwachten dat de afwezigheid van waardering indicatief is voor mentale pensionering. Naarmate een werknemer minder waardering ervaart zal er dus sprake zijn van een hogere mate van mentale pensionering.

*In hoeverre ervaart uzelf in uw huidige baan waardering?*

### Verschuivende focus van beroep naar andere activiteiten

Het proces van mentale pensionering zal uiteindelijk naar verwachting een verschuiving inhouden van een focus op werk en beroep naar een focus op andere zaken, zoals de zorg voor (klein) kinderen of hobby's en vrijwilligerswerk. STREAM omvat geen vraag over deze tegenstelling tussen recreatieve versus beroepsmatige focus.

#### 4.2.3 Gebruikte STREAM variabelen determinanten en effecten

In de mindmap en literatuurmodellen hebben we een veelheid van determinanten (conditionerende factoren en versnellers/vertragers) en gevolgen opgetekend voor mentaal pensioen of aspecten daarvan. STREAM biedt data voor verreweg de meeste, maar helaas niet alle variabelen. Hieronder presenteren we een overzicht van de STREAM-variabelen die we gebruiken in deze eerste empirische toets van het conceptuele model van mentaal pensioen. In tabel C.1 in de Bijlage vindt u een compleet overzicht van de gebruikte STREAM variabelen met een korte beschrijving.

#### **Determinanten**

Aantal jaren werkzaam in huidige functie  
Technische kennisveroudering (atrofie)  
Economische kennisveroudering  
Interne locus of control (mastery)  
Sociale steun algemeen  
Steun voor langer doorwerken collega's  
Steun voor langer doorwerken leidinggevende  
Ongewenst gedrag door collega's/leidinggevende  
Mening partner over stoppen met werken bij eerste gelegenheid  
Mening partner over doorwerken tot pensioengerechtigde leeftijd  
Betrokkenheid bij besluitvorming  
Werkzekerheid  
Financieel gezien kunnen stoppen voor wettelijke pensioenleeftijd  
Financiële situatie huishouden  
Variëteit/uitdaging  
Autonomie  
Complexiteit  
Reorganisatie  
Ontziemaatregel - Deeltijd-VUT  
Ontziemaatregel - Kortere werkweek voor oudere werknemers  
Ontziemaatregel - Vrijstelling van avond- of nachtdienst voor oudere werknemers  
Herstelbehoefte (stressgevoeligheid)  
Deelname aan trainingsactiviteiten  
Self efficacy: In staat om nieuwe werktaken te leren  
Self efficacy: In staat om te werken met nieuwe computerprogramma's of apparaten

Self efficacy: In staat om huidige werk te blijven doen  
Self efficacy: In staat om de snelheid van veranderingen in het werk bij te houden  
Ervaren leeftijdsdiscriminatie  
Baanmobiliteit  
Vermindering van werktaken  
Vermeerdering van werktaken  
Verandering van werktaken  
Minder uren  
Meer uren  
Verandering van werktijden  
Promotie  
Demotie  
Arbeidsgehandicapt  
Gezondheid

***Gevolgen/Effecten***

Ziekteverzuim: aantal werkdagen verzuim  
Door willen werken (tot welke leeftijd)  
Ervaren kennisveroudering (economisch en/of technisch)  
Ervaren gezondheid (fysiek)  
Ervaren gezondheid (mentaal)  
Productiviteit (werk verzet)  
Arbeidstevredenheid (algemeen)  
Uitstroom naar arbeidsongeschiktheidsuitkering  
Uitstroom naar VUT/prepensioen

### 4.3 Analyses en resultaten

Om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvragen voeren we verschillende analyses uit. Per onderzoeksvraag bespreken we in deze paragraaf de gevolgde analysestrategie en de resultaten van de analyses.

#### 4.3.1 *Wat is mentale pensionering en welke aspecten moeten erin worden onderscheiden?*

Allereerst gaan we op basis van alle genoemde variabelen in Figuur 4.1 na of hieruit één concept te construeren is, dat 'mentaal pensioen' accuraat beschrijft, of dat sprake is van een meerdimensionaal concept waarvoor meerdere concepten moeten worden meegewogen om tot een inschatting te komen van het niveau van mentale pensionering. Dit wordt onderzocht middels een zogenaamde *confirmatieve factoranalyse*.



De confirmatieve factoranalyse is een speciale factor analyse die wordt gebruikt in de sociale wetenschappen om te testen of verschillende meetinstrumenten (variabelen) één en dezelfde onderliggende factor of dimensie van een concept meten. De veronderstelling dat er sprake is van één onderliggende factor is gebaseerd op theorie of op eerder empirisch onderzoek (zie ook: Jöreskog, 1969). In het geval van mentaal pensioen testen we de hypothese dat mentaal pensioen één construct is. Om deze hypothese te toetsen zijn we met behulp van de confirmatieve factoranalyse nagegaan of de op basis van literatuur en mindmaps (theorie en eerder onderzoek) onderscheiden aspecten van mentaal pensioen (proactieve leeroriëntatie, bevlogenheid, ervaren waardering en verschuiving van de focus op werk naar de focus op vrije tijd) aparte aspecten zijn van mentaal pensioen, of dat zij min of meer hetzelfde meten.

Allereerst dient vermeld dat ‘verschuiving van occupational naar recreational focus’, in de STREAM data, niet is gemeten. We hebben deze variabele daarom uit onze analyses weggelaten. Deze bevinding impliceert overigens niet dat de verschuiving van beroepsfocus naar een recreatieve focus géén aspect zou zijn van het concept mentaal pensioen. In vervolgonderzoek waarbij we andere data gebruiken om de verschuiving van focus te meten kan hier meer inzicht in worden gegeven. Vooralsnog gaan we ervan uit dat de verschuiving van de focus van werknemers wel degelijk een onderdeel is van het proces van mentale pensionering. In eerder TNO onderzoek uit 2000 (Smulders, Andries en Otten, 2001) is een mogelijk beter meetinstrument opgenomen dat de centraliteit van werk voor een individuele werknemer meet. In vervolgonderzoek toetsen we of dit meetinstrument beter geschikt is.

Uit correlaties en factoranalyse op de resterende drie aspecten (pro actieve leeroriëntatie, bevlogenheid en ervaren waardering) blijkt dat er géén sprake is van één onderliggende dimensie, maar dat mentaal pensioen een meerdimensionaal concept is, waarbij we elk van deze drie aspecten afzonderlijk moeten meten om tot een volledig beeld van mentaal pensioen te komen. De afzonderlijke aspecten correleren weliswaar significant met elkaar, maar de samenhang is met correlaties tussen de .167 en .387 (zie tabel 4.1) niet dermate sterk dat we zouden moeten concluderen dat de aspecten ‘hetzelfde meten’.

Tabel 4.1 Correlatiematrix (Pearson's r) Aspecten Mentale Pensionering (bron: STREAM 2010)

	Leeroriëntatie	Bevlogenheid
Leeroriëntatie		
Bevlogenheid	.340 *** (N = 5.003)	
Waardering	.167 *** (N = 4.970)	.387 *** (N = 4.977)

\*\*\* =  $p < .0001$

Factoranalyse (Principale Componenten Analyse), laat zien dat de drie aspecten ‘laden’ op drie onderliggende dimensies. De resultaten van de analyse vindt u in bijlage C.3 van dit rapport. Resultaat van de uitgevoerde analyses is dat mentaal pensioen in STREAM het beste gemeten kan worden met drie afzonderlijke concepten (meetinstrumenten), te weten:

Leeroriëntatie	Leeroriëntatie (4 items, 1 = Helemaal oneens – 5 = Helemaal eens).
Bevlogenheid	Bevlogenheid (6 items, 0 = Laag – 6 = Hoog).
Waardering	Waardering (De aanwezigheid van). (1 = Helemaal niet – 4 = Heel sterk)

#### 4.3.2 Welke factoren zijn als determinanten, versnellers en vertragers van mentale pensionering te beschouwen?

Deze tweede onderzoeksvraag kan worden beantwoord door afzonderlijke lineaire regressiemodellen te schatten, waarmee de effecten van de veronderstelde determinanten van mentaal pensioen (onafhankelijke variabelen) op dezelfde drie aspecten van mentale pensionering (afhankelijke variabelen) zijn bepaald. De lijst met veronderstelde determinanten bestaat uit 41 variabelen (zie ook het overzicht in bijlage C.1). Voor de analyses is gebruikt gemaakt van de paneldata afkomstig van de STREAM metingen in 2010, 2011 en 2012, waarbij geselecteerd is op werknemers van 50 jaar en ouder, omdat we verwachten dat mentaal pensioen zich vooral voordoet aan het einde van de loopbaan. Werknemers die tijdens de drie metingen van werkgever veranderden zijn uitgesloten. In het totaal konden de gegevens van 5.012 werknemers van 50 jaar en ouder die deelnamen aan de drie metingen worden gebruikt en die tussentijds niet van werkgever zijn veranderd. Voor meer informatie over de methodologie, vragenlijst en beschrijvende resultaten van het STREAM onderzoek verwijzen we naar Ybema, Geuskens & Van den Heuvel (2011).

We schatten het effect van de veronderstelde determinanten op T1 op de drie aspecten van mentale pensionering op T3. Daarbij is een correctie voor stabiliteit toegepast, i.e. de waarde van de uitkomstmaat op T1 is in ieder model opgenomen als onafhankelijke variabele (covariabelen).

De regressieanalyses zijn stapsgewijs uitgevoerd:

1. eerst is bepaald of er een univariate significante relatie bestaat tussen de determinanten enerzijds en de drie onderscheiden aspecten van mentaal pensioen anderzijds (proactieve leeroriëntatie (PAL), bevlogenheid (B) en ervaren waardering (EW). Hierbij is steeds gecontroleerd voor de uitkomstmaat (PAL, B of EW) op T1;
2. vervolgens zijn voor de onafhankelijke variabelen multivariate modellen geschat, waarin gecorrigeerd is voor leeftijd, geslacht, sector en bedrijfsgrootte.

In Bijlage D zijn de detailresultaten opgenomen van de geschatte (multivariate) lineaire regressiemodellen.

Op basis van de resultaten uit de lineaire regressieanalyses zijn we in staat om een selectie te maken uit de determinanten, zodat we alleen de belangrijkste voorspellers voor mentaal pensioen overhouden. We selecteren die determinanten waarvoor geldt dat:

1. er een statistisch significant effect is ( $p < .05$ ) van de determinant op een aspect van mentaal pensioen, en dat
2. het gevonden effect in de 'gewenste' richting is op ten minste twee van de drie aspecten van mentale pensionering, en dat
3. er geen sprake is van een statistisch significant effect in een ongewenste richting van dezelfde determinant op één van de andere aspecten van mentale pensionering. Een determinant mag dus bijvoorbeeld niet zowel een positief effect hebben op een aspect van mentaal pensioen (bijvoorbeeld bevlogenheid) als een negatief effect op een ander aspect van mentaal pensioen (bijvoorbeeld proactief leergedrag), en dat
4. de statistisch significante effecten ook praktisch van betekenis zijn (effectgrootte), en dat
5. het beïnvloeden van een determinant mogelijk, ethisch en zinvol is. Alleen daar waar determinanten beïnvloedbaar zijn, het ook gangbaar is om te interveniëren en er bovendien een redelijk effect mag worden verwacht van een dergelijke interventie is ontwikkeling van een interventie mogelijk en zinvol.

De lineaire regressieanalyses leveren de volgende resultaten op:

#### Persoonlijkheidsniveau<sup>1</sup>

Interne locus of control (ik heb invloed op wat mij overkomt) (.06\*\*\*, .12\*\*\*, .06\*\*\*)  
Self efficacy: bijhouden snelheid van veranderingen in het werk (.05\*\*\*, .11\*\*\*, .05\*\*\*)  
Self efficacy: behoud huidige baan (.03\*\*\*, .07\*\*\*, .05\*\*\*)  
Ervaren gezondheid (ik voel mij gezond) (.04\*\*\*, .08\*\*\*, .04\*\*\*)  
Participatie aan leeractiviteiten (.06\*\*\*, .08\*\*\*, ns)  
Self efficacy: leren van nieuwe werktaken (.06\*\*\*, .05\*\*\*, ns)  
Ervaren werkzekerheid (.02\*\*\*, ns, .06\*\*\*)  
Ervaren economische kennisveroudering (ns, -.03\*/-.04\*\*, -.02\*/-.04\*\*\*)

#### Organisatie/contextniveau

Ervaren leeftijdsdiscriminatie (-.02\*, -.05\*, -.11\*\*\*)  
Autonomie (tempo en volgorde van werkzaamheden) (.04\*\*\*, .04\*, .06\*\*\*)  
Betrokkenheid bij besluitvorming (.02\*\*, .05\*\*\*, .14\*\*\*)  
Steun van collega's voor langer doorwerken (.02\*, .04\*, .05\*\*\*)  
Steun van leidinggevenden voor langer doorwerken (.02\*, .05\*\*, .03\*)  
Steun van partner voor stoppen bij de eerste gelegenheid (ns, -.03\*, -.02\*)

#### Wisselende effecten

Ongewenst gedrag ontmoedigen en taakvariëteit opvoeren/terugbrengen heeft gemengde effecten op aspecten van mentale pensionering. Dat betekent bijvoorbeeld dat ontmoedigen van ongewenst gedrag van leidinggevenden en collega's (bijvoorbeeld pesten op het werk) een positief effect heeft op het ene aspect van mentaal pensioen, maar een negatief effect op een ander aspect. Het ontmoedigen van ongewenst gedrag zou dan, wat betreft mentaal pensioen, per saldo geen effect sorteren. Datzelfde geldt voor het opvoeren of juist terugdringen van taakvariëteit. Deze resultaten vragen om nader onderzoek.

In de Vragenlijst Mentale Pensionering die tot doel heeft niet alleen mentaal pensioen vast te stellen op individueel, team en organisatieniveau, maar ook de meest bepalende determinanten te achterhalen, zodat gericht kan worden geïntervenieerd én passend kan worden gemonitord op effectiviteit van eventuele interventies, zal gevraagd worden naar deze veertien determinanten.

#### 4.3.3 Welke effecten heeft mentale pensionering?

Om deze derde onderzoeksvraag te beantwoorden zijn verschillende regressieanalyses uitgevoerd. Afhankelijk van het type uitkomstmaat, continu of dichotoom, zijn er respectievelijk lineaire of logistische regressiemodellen geschat. Wederom is geselecteerd op 50 t/m 64-jarige werknemers, die aan alle drie de metingen van STREAM (T1 in 2010, T2 in 2011 en T3 in 2012) hebben deelgenomen en die tussentijds niet van werkgever zijn veranderd. De drie aspecten van het concept Mentaal Pensioen, proactieve leeroriëntatie, bevlogenheid en het gevoel van waardering, zijn gebruikt als onafhankelijke variabelen. Vervolgens is bepaald of zij een significant effect hebben op in totaal negen afhankelijke variabelen (effectmaten of uitkomstmaten), welke vooraf op basis van literatuur en mindmaps zijn vastgesteld als mogelijke gevolgen (effecten) van mentale pensionering.

<sup>1</sup> Tussen haakjes de (ongestandaardiseerde) effecten (beta) op Proactieve Leeroriëntatie, Bevlogenheid en Ervaren Waardering.\*\*\* = sign. effect (p<.001), \*\* = sign. effect (p<.01), \* = sign. effect (p<.05) en ns = effect niet significant.

De effect- of uitkomstmaten zijn (in willekeurige volgorde):

- › aantal werkdagen verzuim (gecorrigeerd voor deeltijdwerk);
- › door willen werken (leeftijd);
- › ervaren kwalificatieveroudering (zowel technisch als economisch);
- › ervaren gezondheid (fysiek);
- › ervaren gezondheid (mentaal);
- › productiviteit (werk verzet);
- › arbeidstevredenheid;
- › uitstroom naar arbeidsongeschiktheidsuitkering (kans);
- › uitstroom naar vut/prepensioen (vroegpensioen) (kans).

De tijddimensie van de beschikbare longitudinale data is benut door het effect van mentaal pensioen op T1 op de veronderstelde gevolgen op T3 te schatten. Er is wederom een correctie voor stabiliteit toegepast door de waarde van de uitkomstmaat op T1 in ieder model als onafhankelijke variabele (covariabele) op te nemen. Dat doen we omdat we vooral geïnteresseerd zijn in 'verandering'. Mentale pensionering lijkt eerder een dynamisch dan een statisch concept, zo blijkt ook uit de voorstellen voor indeling in stadia uit de mindmaps. De laatste twee veronderstelde gevolgen (uitstroom AO en uitstroom VUT/pre pensioen) zijn op een andere wijze bepaald dan de eerste zeven. Het gaat hier om personen, die op T3 respectievelijk arbeidsongeschikt of met vroegpensioen waren, maar op T1 nog werknemer. Het is derhalve onmogelijk om in de bijbehorende regressiemodellen de genoemde correctie voor stabiliteit toe te passen. De regressieanalyses zijn stapsgewijs uitgevoerd:

1. er is eerst bepaald of er een univariate significante relatie bestaat tussen een aspect van mentaal pensioen enerzijds en de veronderstelde gevolgen van mentaal pensioen anderzijds. Er is hierbij gecontroleerd voor de uitkomstmaat op T1;
2. vervolgens is in multivariate modellen gecorrigeerd voor leeftijd, geslacht, sector en bedrijfsgrootte;
3. tot slot zijn de drie aspecten van het concept 'mentaal pensioen' alle drie als onafhankelijke variabelen in één model opgenomen.

Bij de interpretatie van de resultaten gaat de aandacht met name uit naar de schattingsresultaten van de modellen in stap 2, omdat we met name geïnteresseerd zijn in de effecten van de verschillende aspecten van mentale pensionering. In Bijlage E zijn de detailresultaten opgenomen. De regressieanalyses laten zien dat een geringere mate van mentale pensionering leidt tot:

- › een hogere bereidheid om langer door te werken.
- › minder ervaren kwalificatieveroudering;
- › een betere fysieke gezondheid;
- › een betere mentale gezondheid;
- › een hogere productiviteit (volgens eigen inschatting);
- › een hogere arbeidstevredenheid;
- › minder kans op vroegpensioen;
- › minder kans op arbeidsongeschiktheid;

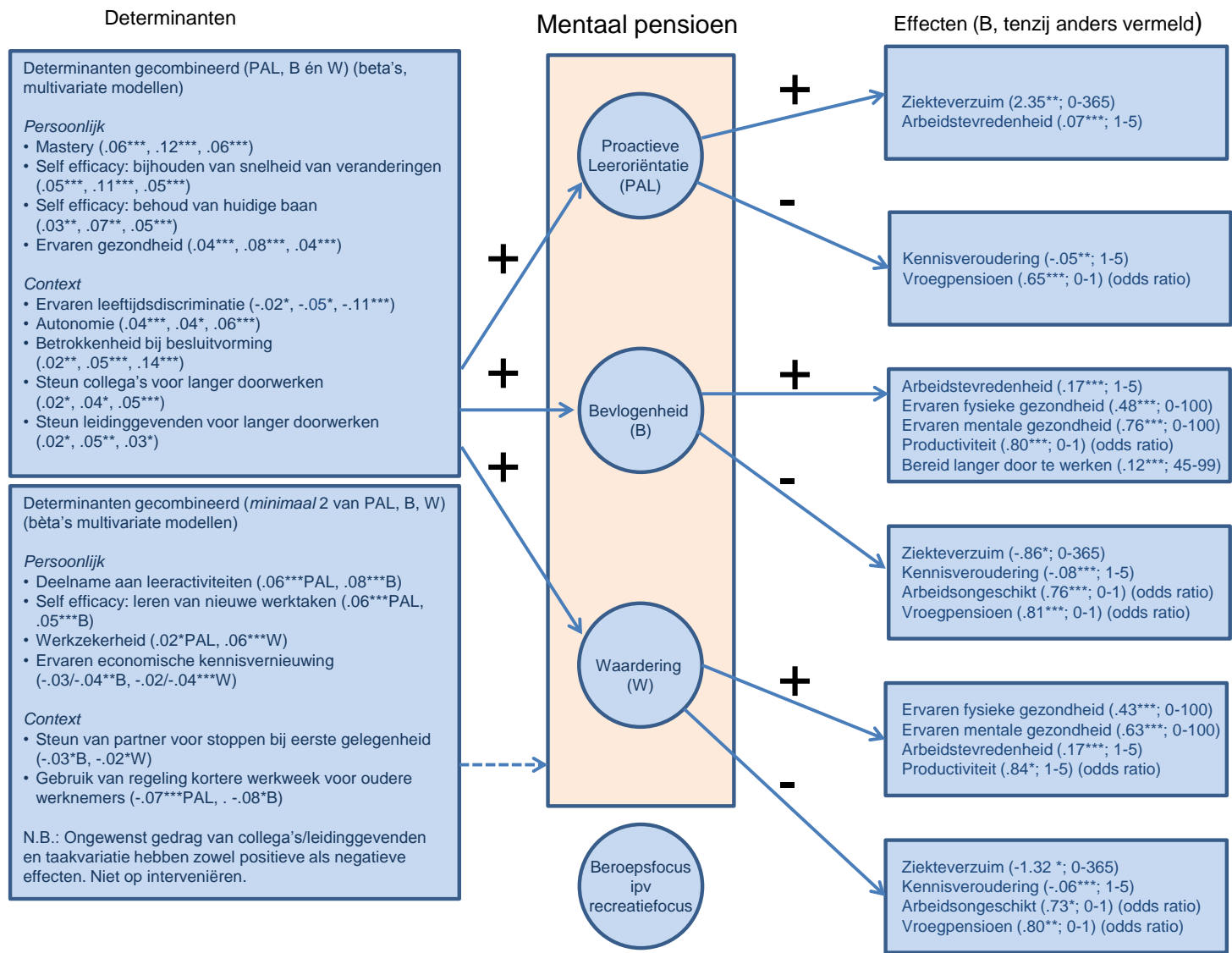
De effecten van de verschillende aspecten van mentale pensionering op het aantal werkdagen ziekteverzuim zijn wisselend. Een meer proactieve leeroriëntatie lijkt te leiden tot meer dagen verzuim, terwijl meer bevlogenheid en meer ervaren waardering juist tot minder dagen verzuim leidt. Dit wisselende beeld vraagt om nader onderzoek. Het kan bijvoorbeeld zijn dat de proactieve leeroriëntatie in combinatie met een gebrek aan leermogelijkheden om iets met die pro-activiteit te doen uiteindelijk leidt tot meer verzuim (als gevolg van frustratie).

#### 4.3.4 Welke relatie is er tussen mentale pensionering en ervaren kwalificatieveroudering?

Om de vierde en laatste onderzoeksvraag te beantwoorden zijn geen aparte analyses nodig. De resultaten in de twee eerdere paragrafen laten zien dat ervaren kwalificatieveroudering enerzijds positief samenhangt met mentale pensionering. Daar waar werknemers een minder proactieve leeroriëntatie hebben, zij minder bevoegen zijn en zij ook minder waardering ervaren, ervaren zij ook meer kwalificatieveroudering. Tussen alle afzonderlijke aspecten van mentaal pensioen en ervaren kwalificatieveroudering is er dus de verwachte positieve samenhang. Daarnaast blijkt vooral de ervaren *economische* kwalificatieveroudering (verminderde waarde van de eigen kwalificaties als gevolg van veranderingen in het werk) een belangrijke determinant te zijn van mentaal pensioen. Ervaren economische kwalificatieveroudering leidt tot minder bevoegenheid en minder ervaren waardering en aldus ook tot een verhoogd risico van mentale pensionering. Ook de ervaring van *technische* kwalificatieveroudering in de vorm van atrofie, waarbij werknemers aangeven bepaalde kennis en vaardigheden te verliezen als gevolg van het onvoldoende of zelfs niet gebruiken ervan, blijkt een negatief effect te hebben op bevoegenheid en via die weg ook op mentaal pensioen. Tussen zowel de ervaren economische als de ervaren technische kwalificatieveroudering en mentaal pensioen bestaan dus de verwachte relaties. Mentaal pensioen leidt tot meer ervaren kwalificatieveroudering en ervaren kwalificatieveroudering leidt tot mentaal pensioen. De effecten zijn statistisch significant, maar gering en daarmee van een geringe praktische relevantie. Desalniettemin lijkt het van belang om op beide processen (kwalificatieveroudering én mentaal pensioen (of: 'motivatieveroudering')) in te grijpen om een neerwaartse spiraal van 'deskilling' en demotivatie te doorbreken en langer, gezond, gemotiveerd en productief doorwerken mogelijk te maken.

#### 4.4 Conceptueel model Mentaal Pensioen

Figuur 4.2 geeft in één conceptueel model de resultaten weer van dit hoofdstuk.



Figuur 4.2 Conceptueel model Mentale Pensionering. Significantieniveaus \* 0.01<p≤0.05; \*\* 0.001<p≤0.01; \*\*\* p≤0.001

## 5 Stap 4: Ontwikkeling instrumenten

### 5.1 Inleiding

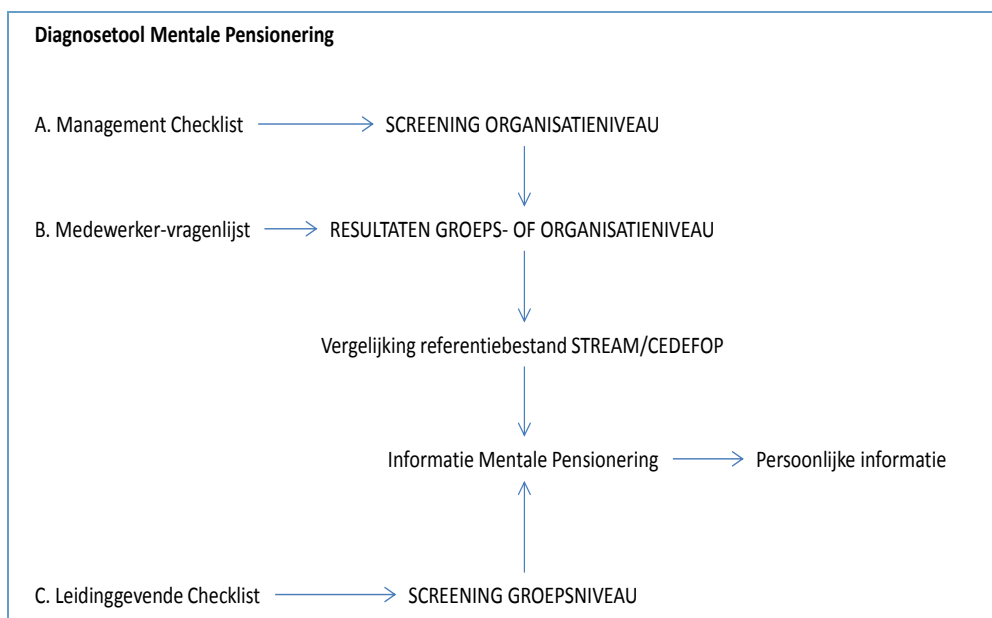
De vierde en laatste stap in dit project betreft de doorvertaling van de onderzoeksresultaten in een Diagnosetool Mentale Pensionering en in een Interventieprogramma om mentale pensionering binnen een organisatie gericht aan te pakken. De Diagnosetool en het overzicht van Interventies zijn, inclusief handleidingen, op te vragen bij TNO en onder voorwaarden te gebruiken. Zie voor contactgegevens het colofon voorin dit rapport.

### 5.2 Diagnosetool Mentale Pensionering

In de handleiding Diagnosetool Mentale Pensionering wordt in beeld gebracht hoe mentale pensionering op individueel, groeps- en organisatieniveau kan worden gemeten. De diagnosetool vormt het eerste deel van de Methodiek Mentale Pensionering en bestaat uit drie instrumenten:

- › een medewerkersvragenlijst;
- › een checklist voor algemeen management, directie of HR;
- › een checklist voor afdelingsmanager en direct leidinggevende.

Het doel van deze drie instrumenten is verschillend. In figuur 5.1 wordt de samenhang tussen de drie instrumenten duidelijk:



Figuur 5.1 De samenhang tussen de instrumenten in de Diagnosetool Mentale Pensionering

#### 5.2.1 De Medewerker Vragenlijst Mentale Pensionering

De medewerkersvragenlijst is een psychometrisch instrument waarmee mentale pensionering bij medewerkers in een organisatie kan worden vastgesteld. Met het instrument is het

mogelijk om vast te stellen of mentale pensionering een individueel verschijnsel is, het zich bij enkele groepen voordoet of dat het een breed verschijnsel is binnen een organisatie. Het instrument is nog onvoldoende uitgebreid getest op criteriumvaliditeit (predictieve validiteit) om zeker te weten dat het ook goede voorspellingen voor mentale pensionering levert. Daarvoor is verder onderzoek nodig bij meer verschillende groepen werknemers. Dit vervolgonderzoek start in het najaar van 2013.

### **5.2.2 De Management Checklist Mentale Pensionering**

De Management Checklist Mentale Pensionering gaat er vanuit dat het management (of de afdeling HR) zich de vraag stelt of het fenomeen van mentale pensionering zich in de eigen organisatie voordoet. Het resultaat van de Management Checklist is een eerste screening op organisatieniveau. Deze informatie is nodig om te bepalen of een diepgaandere analyse op het niveau van individuele werknemers van bepaalde afdelingen of teams nodig is. Aansluitend op een Management Checklist zal de inzet van de Medewerker Vragenlijst nodig zijn.

### **5.2.3 De Leidinggevende Checklist Mentale Pensionering**

In principe doet de Leidinggevende Checklist hetzelfde als de Management Checklist. De aanleiding voor het onderzoek naar mentale pensionering kan echter verschillend zijn. Een leidinggevende kan voor de eigen groep of afdeling vaststellen of mentale pensionering verder onderzoek vereist. Daarbij is echter diepgaandere analyse via de medewerker vragenlijst aan te bevelen. De Leidinggevende Checklist kan ook aansluitend op een medewerker vragenlijst worden gebruikt. Dan geeft de checklist aan waar de leidinggevende samen met een groep, of met enkele individuen een verdere discussie of gesprek over mentale pensionering kan gaan voeren.

De Leidinggevende en de Management Checklist sluiten qua inhoud nauw aan bij de onderdelen van de Medewerker Vragenlijst. De beide checklists zijn daarmee volledig. Zowel de Management Checklist als de Leidinggevende Checklist zijn echter nog niet wetenschappelijk onderzocht op hun validiteit. Ze geven dan ook niet meer dan een eerste beoordeling van de situatie in een organisatie. Vervolgonderzoek op de validiteit van de beide Checklists start in het najaar van 2013.

## **5.3 Interventies Mentale Pensionering (Deel 2)**

De empirische analyses op longitudinale STREAM data in dit rapport laten zien dat er verschillende determinanten zijn voor mentale pensionering: acht op het niveau van persoonlijkheid van de medewerker; zes op het niveau van de organisatie/context. Voor het 'activeren' van de leeroriëntatie, versterken van bevlogenheid en expliciteren van waardering in het algemeen. We moeten ons bewust zijn dat we ons daarmee met 'mentale pensionering' vooralsnog richten op een specifieke werknemerspopulatie binnen organisaties, te weten werknemers van 50+. In de ontwikkeling van onze interventies zijn we daarom gericht op het 'leeftijdsspecifiek' maken van (eventueel) bestaande interventies. De interventies dienen uiteraard aan te sluiten op de uitkomsten van de diagnosetool (de scores voor 'mentaal pensioneren'). Op basis van de uitkomsten uit de diagnosetool kunnen we bepalen welke actie nodig is.



In tabel 5.1 geven we vijf mogelijke situaties die zich kunnen voordoen in de organisatie en die worden blootgelegd door de Diagnosetool. We lichten de vijf situaties kort toe.

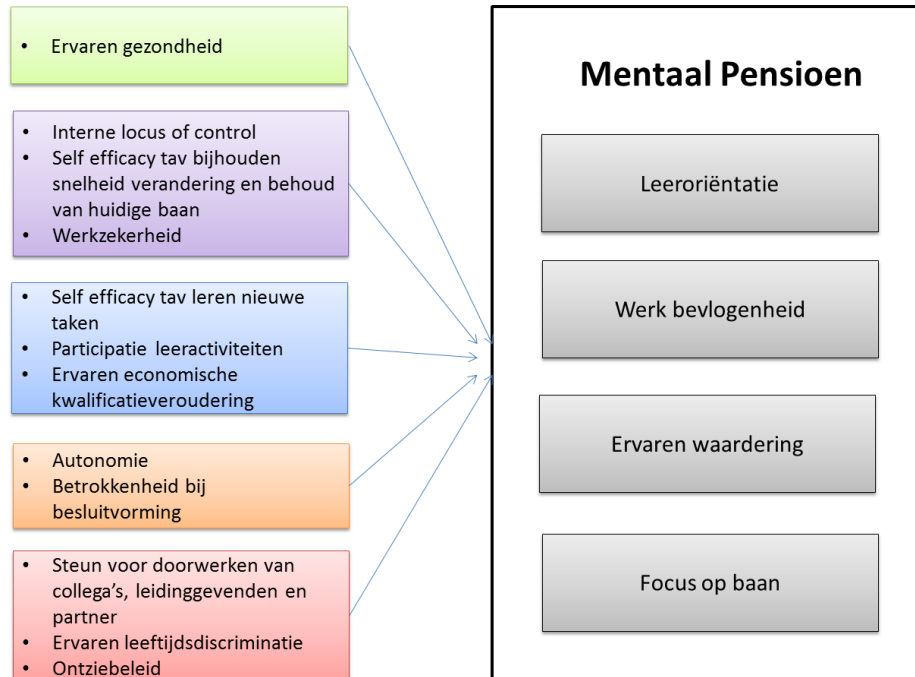
Tabel 5.1 Vijf situaties van mentale pensionering en bijbehorende type interventie

Score	Beoordeling	Resultaat: individueel gegeven	Resultaat: groeps-/organisatiegegevens
0 – 0,25	Mentale pensionering niet aanwezig	1. Preventie	
0,26-0,75	Risico voor mentale pensionering aanwezig	2. Re-Careering	4. Re-Careering+
0,76-1,0	Verregaand mentaal gepensioneerd	3. Career Shift	5. Second Chance

- › **Situatie 1: ‘Preventie’** → als in de groeps- en in de individuele scores de gemiddelden niet boven de 0,25 komen, dan is interventie niet nodig. Wel dient te worden nagegaan of een preventie-strategie nodig is. Daarbij is van belang na te gaan of één van de persoonlijke of contextuele determinanten voor mentaal pensioen op termijn wellicht problemen zou kunnen gaan geven.
- › **Situatie 2: ‘Re-Careering’** → hier is sprake van mentale pensionering als een individueel gegeven. Het risico voor zowel individu als organisatie wordt niet als heel kritisch gezien, maar er is wel risico aanwezig. De interventiestrategie is wat wij ‘Re-Careering’ noemen. Het is mogelijk om individuele medewerkers opnieuw te ‘activeren’ in hun loopbaan.
- › **Situatie 3: ‘Career Shift’** → ook hier is sprake van mentale pensionering als een individueel gegeven, maar nu in ernstige mate. Het risico wordt als kritisch gezien. De interventiestrategie is wat wij ‘Career Shift’ noemen. Reactiveren in de huidige loopbaan zal waarschijnlijk onvoldoende zijn: het heroriënteren op de loopbaan en herstellen van loopbaandoelen is meer aan de orde. Mobiliteit ligt bijvoorbeeld voor de hand. Intern of extern.
- › **Situatie 4: ‘Re-Careering Plus’** → hier is sprake van mentale pensionering als een groeps- of organisatiegegevens. Het risico wordt niet als heel kritisch gezien, maar is voor zowel de organisatie als individu wel aanwezig. De interventiestrategie is ‘re-careering’ voor een grotere groep. Het is mogelijk om medewerkers en groepen opnieuw te ‘activeren’ in hun loopbaan.
- › **Situatie 5: ‘Second Chance’** → hier is sprake van mentale pensionering als een groeps- of organisatiegegevens. Het risico wordt als kritisch gezien, zowel voor organisatie als voor individu. De interventiestrategie is ‘second chance’. Activeren is niet voldoende: hier moet gekeken worden naar de belangen van persoon en organisatie en vastgesteld worden wat nog mogelijk is.

Naast de diagnose of het een groeps- of individueel gebeuren is, geeft de diagnose inzicht in de persoonlijke en contextuele factoren die mentaal pensioen veroorzaken. Welke determinanten spelen een rol in het proces? Om het overzicht te behouden op alle mogelijke acties, hebben we de belangrijkste 14 determinanten<sup>2</sup> voor mentale pensionering opnieuw tegen het licht gehouden en gegroepeerd, op basis van hun inhoudelijke betekenis. Deze groepering (zie figuur 5.2) helpt bij het kiezen van de juiste interventie voor situaties zoals hierboven geschetst.

In figuur 5.2 hebben we vijf groepen van interventies opgenomen.



Figuur 5.2 Reductie van de 14 determinanten tot vijf sets van determinanten

In bijlage F wordt een aantal mogelijke interventies uitgebreider toegelicht, met daarbij aangegeven op welke determinanten ze ingrijpen. Voor meer informatie over deze mogelijke interventies kunt u contact opnemen met TNO. In de colofon vindt u de contactgegevens.

<sup>2</sup> De determinanten waarvoor geldt dat er een significant effect van de determinant in de gewenste richting op minstens twee van de drie de componenten van mentaal pensioen.

## 6 Conclusies

Dit rapport beschrijft de resultaten van het EZ cofinancieringsproject "kwalificatieveroudering en mentale pensionering". Doel van dit project was de functionele aspecten van het proces van mentaal pensioen te duiden (aspecten, determinanten, versnellers, vertragers en effecten) en de relatie van mentaal pensioen met kwalificatieveroudering vast te stellen. Met deze kennis zou een meetinstrument voor zowel kwalificatieveroudering als mentale pensionering kunnen worden ontwikkeld en zouden aanknopingspunten kunnen worden gevonden voor gerichte interventie op processen van kwalificatieveroudering en mentale pensionering. Bestrijden of vertragen van mentaal pensioen en kwalificatieveroudering helpt (theoretisch) bij het bereiken van duurzame inzetbaarheid in termen van langer, gezond, gemotiveerd (betekenisvol) en productief doorwerken.

De volgende onderzoeksvragen stonden centraal in dit project:

1. Wat is mentale pensionering en welke aspecten moeten erin worden onderscheiden?
2. Zijn er verschillende stadia in het proces van mentale pensionering en zo ja, welke fasen zijn er in het proces te onderscheiden?
3. Welke persoonlijke en welke contextuele factoren zijn als determinanten van mentale pensionering te beschouwen?
4. Welke persoonlijke en welke contextuele factoren zijn als versnellers van het proces van mentale pensionering te beschouwen?
5. Welke persoonlijke en welke contextuele factoren zijn als vertragers van het proces van mentale pensionering te beschouwen?
6. Welke persoonlijke en contextfactoren worden beschouwd als effecten van mentale pensionering?
7. Welke relatie is er tussen mentale pensionering en kwalificatieveroudering?

We vatten de conclusies per vraag hieronder kort samen.

### 6.1 Wat is Mentale Pensionering en zijn er stadia in te onderscheiden (vraag 1 & 2)?

Mentale pensionering blijkt een meerdimensionaal concept, bestaande uit een viertal aspecten, namelijk: proactieve leeroriëntatie, bevlogenheid, ervaren waardering en beroeps-/recreatiefocus.

Het proces van Mentale Pensionering laat zich dan het beste omschrijven als *het proces waarbij medewerkers steeds minder proactief zijn in hun leeroriëntatie, zij minder bevlogen raken voor het werk, zij zich steeds minder gewaardeerd voelen op het werk en de focus bij deze medewerkers steeds meer verschuift naar bezigheden buiten het werk.*

We hebben in het onderzoek nog niet kunnen aantonen dat er verschillende stadia zijn in het proces van mentale pensionering en welke stadia dat dan zouden zijn. Daarvoor is een langere periode van onderzoek nodig.

## 6.2 Welke zijn de determinanten van Mentale Pensionering (vraag 3, 4 & 5)?

Mentale Pensionering kent in totaal ruim 40 mogelijke determinanten (conditionerende factoren, versnellers of vertragers) zo concluderen wij na uitgebreide literatuurstudie en enkele mindmapsessies met werknemers bij Philips. De relaties tussen de meeste van deze determinanten en de verschillende aspecten van mentaal pensioen zijn vervolgens getoetst met gebruikmaking van longitudinale data van ongeveer 5 duizend werknemers van 50-64 jaar. De analyses leveren veertien determinanten op, waarvoor geldt dat er 1) een statistisch significant en praktisch relevant effect is met minimaal twee van de drie aspecten van mentale pensionering, dat 2) die samenhang de gewenste richting heeft en dat er géén sprake is van een effect in ongewenste richting op een ander aspect van mentale pensionering en dat 3) beïnvloeden van een determinant zinvol, ethisch en mogelijk is. We maken een onderscheid tussen de determinanten die meer in de persoon zitten en de determinanten die meer in de context, omgeving of organisatie zitten. De determinanten zijn:

### Persoonlijk

- Lagere interne locus of control (beheersingsoriëntatie)
- Lagere self efficacy: bijhouden snelheid van veranderingen in het werk
- Lagere self efficacy: behoud huidige baan
- Minder goede ervaren gezondheid
- Minder participatie aan leeractiviteiten
- Lagere self efficacy: leren van nieuwe werktaken
- Als geringer ervaren werkzekerheid
- Grotere ervaren economische kennisveroudering

### Organisatie/contextniveau

- Meer ervaren leeftijdsdiscriminatie
- Minder autonomie (tempo en volgorde van werkzaamheden)
- Geringere betrokkenheid bij besluitvorming
- Geringere steun van collega's voor langer doorwerken
- Geringere steun van leidinggevenden voor langer doorwerken
- Geringere steun van partner voor stoppen bij de eerste gelegenheid

## 6.3 Welke zijn de effecten van Mentale Pensionering (vraag 6)?

We laten in deze studie vervolgens zien dat de onderscheiden aspecten van Mentale Pensionering vergelijkbare ongewenste effecten hebben. Een grotere mate van mentale pensionering (lagere scores op proactieve leeroriëntatie, bevlogenheid en ervaren waardering), blijkt te leiden tot een geringere bereidheid om langer door te werken, meer ervaren kwalificatieveroudering, een slechtere fysieke en mentale gezondheid, een lagere productiviteit (volgens eigen inschatting), een geringere arbeidstevredenheid, een grotere kans op vroegpensioen én een grotere kans op arbeidsongeschiktheid.

De effecten op het aantal werkdagen verzuim zijn wisselend. Een proactieve leeroriëntatie leidt tot meer dagen verzuim, terwijl een grotere bevlogenheid en meer ervaren waardering juist leiden tot minder dagen verzuim. Dit vraagt om nader onderzoek.

#### 6.4 Wat is de relatie tussen mentaal pensioen en kwalificatieveroudering? (vraag 7)

De relatie tussen mentaal pensioen en kwalificatieveroudering blijkt een wederkerige relatie te zijn. Ervaren kwalificatieveroudering leidt tot mentale pensionering en mentale pensionering leidt op haar beurt weer tot een toename van de ervaring van kwalificatieveroudering. De effecten zijn gering van omvang, maar statistisch significant. Met het oog op de verduurzaming van inzetbaarheid in termen van het langer, gezond, productief en betekenisvol doorwerken lijkt het doorbreken van de neerwaartse spiraal van kwalificatieveroudering en mentaal pensioen van groot belang voor zowel werknemers als arbeidsorganisaties.

#### 6.5 Vervolgstappen: toetsen diagnosetool en ontwikkelen interventieprogramma

De kennis in dit rapport maakt van het vage begrip 'mentaal pensioen' een meetbaar en vooral ook bespreekbaar, hanteerbaar en beïnvloedbaar fenomeen en proces. De kennis van de aspecten van mentale pensionering en de determinanten ervan maakt het allereerst mogelijk om mentaal pensioen in een organisatie te meten. Daartoe hebben wij een eerste versie van een Diagnosetool ontwikkeld.

De kennis in dit rapport maakt het ook mogelijk om van bestaande interventies te beoordelen of en in hoeverre ze zijn te zetten voor de bestrijding van mentaal pensioen. Gericht interveniëren in mentale pensionering kan door interventies te selecteren die aantoonbaar ingrijpen op één of meerdere van de onderscheiden determinanten van mentaal pensioen, of door interventies te ontwikkelen die dat doel hebben.

Nu we weten dat mentaal pensioen bestaat, het een meetbaar fenomeen is en het ook een bespreekbaar en beïnvloedbaar proces is, is het zaak te starten met de ontwikkeling van een effectief interventieprogramma waarmee bedrijven en instellingen in de eigen organisatie aan de slag kunnen. Dit rapport en de handleidingen leveren de bouwstenen voor een eerste selectie van diagnose-instrument en bestaande interventies, waarbij van belang is na te gaan of en in hoeverre zij aantoonbaar ingrijpen op de determinanten van mentaal pensioen, zoals vastgesteld in deze studie. Daar waar geen interventies beschikbaar zijn of van bestaande interventies onbekend is of en in hoeverre zij effectief zijn in de zin dat zij ingrijpen op de determinanten van mentaal pensioen of rechtstreeks op de aspecten ervan, is onderzoek van belang in 'proeftuinen' om die effectiviteit vast te stellen, alvorens interventies breed in te zetten. Ook is van belang na te gaan in hoeverre combinaties van interventies meer of minder effect sorteren. Deze vragen staan centraal in de volgende fase van het project kwalificatieveroudering en mentale pensionering, waarin de ontwikkeling van een evidence based en effectief interventieprogramma ter bestrijding van mentaal pensioen en kwalificatieveroudering centraal staat.



## A Analyse van de literatuur

Source	Relation to mental retirement	Determinants	Possible consequences	Accelerators & decelerator
Abraham & Sharma (2005)	IT branch fast skill obsolescence → much re-training needed	Type of work/branch	Different rates and risks of obsolescence	
Allen & De Grip (2011)	Skill obsolescence does not cause mental retirement, but can actually stimulate learning. A challenging job creates a healthy balance in obsolescence and learning.	Obsolescence leads to training and the tendency to invest in training is strongly related to on-the-job learning.	Not participating in training increases the risk of dismissal. Skill obsolescence has no relationship with dismissal.	When workers with long tenures decrease their efforts to keep their skills up-to-date, this is an early indicator of job loss due to a concentration of experience.
Atwater & Carmeli (2009)	Motivating employees through leadership-member exchange (LMX)	Relationship with supervisor or boss	Good relationship with supervisor gives more energy and more (creative) work involvement.	
Bargagliotti (2011)	Trust and autonomy increase work engagement.	Trust in organization, manager and colleagues and the possibility to work autonomously.	Higher work engagement, which leads to more initiative and more profit for the organization.	Work engagement increased by trust in the organization is determined by relational ways of behaving and being and not by resources.
Beckmann (2007)	New technology reduces the demand for older workers.	Organizations with many new technologies	Demand for elderly employees reduced	Solutions: age-specific job design, continuous training for older workers, team work in mixed age-groups and the dropping of seniority wages.
Binnewies et al. (2010)	Recovery at the beginning of the week predicts behaviour in a working week.	Psychological detachment from work, relaxation and being recovered at the beginning of the working week	Task performance, personal initiative, organizational citizenship behaviour, and low perceived effort.	
Binnewies et al. (2009)	Being well rested during leisure time and having positive thoughts about work leads to proactive behaviour.	Positive reflection on work and the ability to rest in free time	Proactive behaviour and task performance	Occupational self-efficacy is a mediator in the work-reflection and performance relationship.
Carmeli (2005)	Job involvement of older (high skilled) workers	Higher affective commitment and normative commitment	Higher job involvement	External prestige and job satisfaction and 'Protestant' work values contribute to higher commitment

Source	Relation to mental retirement	Determinants	Possible consequences	Accelerators & decelerator
Clayton (2010)	Continuing work after retirement age	Good health, started late with career, working partner, work and leisure attitude, culture, qualifications, financial reasons, mental stimulation	Choose to continue working after the retirement age	
Cohen & Veled-Hecht (2010)	Organizational socialization in the company ensures greater commitment.	Organizational socialization	Commitment on several aspects increases: organizational, group work and job involvement increases.	
Elovainio et al. (2010)	Insecure job contract is associated with a lower job involvement and lower work ability	Insecure job contract	Lower psychosocial well-being and lower job involvement	Job demands, job control and organizational justice can reduce the association between insecure contract and job involvement
Fouarge & De Grip (2011)	Decrease in human capital in life and reduced cognitive abilities	Age as a determinant of cognitive functioning	Decreased human capital and cognitive functioning	
Griffin et al. (2010)	Three components of burnout: emotional exhaustion, low feeling of accomplishment and depersonalization	High job stress, low job satisfaction and low organizational commitment	Higher depersonalization and a reduced sense of accomplishment.	Age shows a negative correlation with depersonalization.
Janssen & Backes-Gellner (2009)	Skill obsolescence depends on job type, knowledge-based tasks are more prone to obsolescence compared to experience-based tasks	Type of job: knowledge or experience based	Different rates of obsolescence	
Jones et al. (2004)	Higher age related to more obsolescence in low-tech sales. Willingness to train was positively correlated with perceived obsolescence	Age, perceived obsolescence, high learning orientation	Higher willingness to learn	
Kanfer & Ackerman (2004)	Age-related changes in work motivation	Fluid intelligence (working memory, executive functioning) decreases with age, while crystallized intelligence (knowledge) increases. With age, extrinsic reward for hard work loses its value, positive affect becomes more important.	Loss in motivation depends on the type of job. In high knowledge jobs (doctor, lawyer etc.) motivation decrease will be less than in high working memory/executive functioning jobs (line work).	Motivation is determined by perceived effort, utility and performance and their relationship.



Source	Relation to mental retirement	Determinants	Possible consequences	Accelerators & decelerator
Kaufman (1989)	Work obsolescence is associated with job type	Type of job and organizational climate	Obsolescence	Variety and autonomy correlates with obsolescence. Create jobs that encourage learning
Kühnel et al. (2009)	After a short resting period (2-4 days) work commitment increases, provided that there was mental distance from work	Mentally distance oneself from work during rest periods	Higher job engagement	Higher job involvement leads to less detachment during rest, which negatively affects job engagement
Lambert et al. (2011)	The effects of job involvement on other work aspects (stress, turnover intention and absence)	High job involvement	Less job stress, more job satisfaction, lower turnover intentions, fewer absences, higher organizational commitment	Age has a negative correlation with turnover intention
Makikangas et al. (2010)	Job resources and flow show a correlation [wat is flow]	High job resources	High flow	Exhaustion predicts initial level of flow and job resources
Nauta et al. (2009)	Employability orientation and turnover intention	Age correlates negatively with perceived employability culture (encouraging staff development) and with turnover intention. Role breadth self-efficacy relates to openness to change and flexibility within the organization	Older employees feel less encouraged to develop or change function	
Patrickson (1985)	The effects of introducing a new technology on employees	Introduction of new technology	Majority was unhappy at work. Atmosphere changed, they felt unconnected to the company, that work was deskilled and that they lost power an influence.	
Shearer & Steger (1975)	Individual predictors for obsolescence; obsolescence as the interplay between experience and education	High need for achievement, organizational participation, adaptability, higher education, varied work, use of skills, high career expectations and internal locus of control	Less obsolescence	

Source	Relation to mental retirement	Determinants	Possible consequences	Accelerators & decelerator
Šimová (2010)	Motivation to continue work at older age	Financial reasons are the most important. A sense of purpose, intrinsic motivation and joy in work are also important factors. Health, poor performance and 'overall tiredness' are the most common reasons for early departure	Working at older age	Lower educated employees have less motivation to work at older age.
Thijssen & Van der Heijden (2003)	Expertise concentration and the decrease of employability	Expertise concentration	Willingness and ability to learn new skills decreases	
Thijssen & Rocco (2010)	Causes of early retirement	Reduced competences and high workload	Early retirement	People who continue work until or after retirement age do so out of satisfaction, not for financial reasons
Thijssen & Walter (2006)	Relationship of obsolescence to mental retirement	Obsolescence	Correlation between obsolescence and performance	
Thomas et al. (2010)	Job satisfaction in relation to proactivity	Proactive personality	Higher job satisfaction and organizational commitment	Conscientiousness important for proactivity
Tsai et al. (2007)	Firing employees affected trust and loyalty among remaining employees and had great impact on learning commitment.	When downsizing the company, the relationship with colleagues and family predicts learning commitment of remaining employees	Learning Commitment	Managers' ideas on commitment and processes that affect them.
Van Dam (2004)	Positive employability orientation will counteract mental retirement due to a higher willingness to continue own development	Personality characteristics openness and initiative are positively related to employability orientation. High tenure is related to less employability orientation	Employability Orientation	Career development support leads to more employability activities
Van Loo et al. (2001)	Risks for different types of skill obsolescence	Willingness and capacity for training, mobility and functional flexibility	Decreases the risk of 'wear' and losing the job due to changes in the market.	Improved working conditions counteract 'wear'. e.g. less repetitive tasks.
Wegge et al. (2007)	Absenteeism as an interaction between job involvement and job satisfaction	Low job satisfaction in combination with low job involvement	More hours absent from work	

Source	Relation to mental retirement	Determinants	Possible consequences	Accelerators & decelerator
Wognum & Horstink (2010)	Keeping employees committed	Tenure is positively correlated to commitment, but negatively to learning activities.	Committed employees who participate less in training	



## B Referenties

- Abraham, V., & Sharma R.K. (2005). New Technology and The Emerging Labour Market in India: A Study of Indian IT Industry, *Indian Journal of Labour Economics*, 48(4), 789–802.
- Allen, J., & de Grip, A. (2011). Does skill obsolescence increase the risk of employment loss? *Applied Economics*, 44(25), 3237-3245. doi: 10.1080/00036846.2011.570727
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.
- Bargagliotti, A. L. (2011). Work engagement in nursing: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 68 (6), 1414-1428.
- Beckmann, M. (2007). *Age-biased technological and organizational change: Firm-level evidence and management implications*. Basel: Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ) der Universität Basel.
- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2009). Feeling recovered and thinking about the good sides of one's work. *Journal of Occupational Health Psychology; Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 243-256.
- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2010). Recovery during the weekend and fluctuations in weekly job performance: A week-level study examining intra-individual relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 419-441.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American Sociological Review* 19(1), 3-10.
- Budd, J.W. (2004), Mind Maps as Classroom Exercises. *The Journal of Economic Education*, 35(1), 35-46.
- Carmeli, A. (2005). Exploring determinants of job involvement: An empirical test among senior executives. *International Journal of Manpower*, 26(5), 457-472.
- Clayton, P.M. (2010). Working on: choice or necessity. In: *Working and Aging*. Thessaloniki: Cedefop.
- Cohen, A., & Veled-Hecht, A. (2010). The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities, *Personnel Review*, 39(5), 537 – 556.
- Elovainio, M., Kuusio, H., Aalto, A. M., Sinervo, T., & Heponiemi, T. (2010). Insecurity and shiftwork as characteristics of negative work environment: Psychosocial and behavioural mediators. *Journal of Advanced Nursing*, 66(5), 1080-1091.
- Fouarge, D., & De Grip, A. (2011). *Depreciatie van menselijk kapitaal*. Maastricht: Research centre for education and the Labour Market (ROA).

- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A., & Baker, D. N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37(2), 239-255.
- Janssen, S., & Backes-Gellner, U. (2009). Skill obsolescence, vintage effects and changing tasks. *Applied economics quarterly*, 55(1), 83-103.
- Jöreskog, K. G. (1969). A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 34(2), 183-202.
- Jones, E., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2004). Sales force obsolescence: Perceptions from sales and marketing executives of individual, organizational, and environmental factors. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 439-456.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
- Kaufman, H. G. (1989). Obsolescence of technical professionals: a measure and a model. *Applied Psychology*, 38(1), 73-85.
- Klein Hesselink, J., Hooftman, W. & Koppes, L. (2012). *Ziekteverzuim in Nederland in 2010*. Hoofddorp: TNO.
- Kühnel, J., Sonnentag, S., & Westman, M. (2009). Does work engagement increase after a short respite? the role of job involvement as a double-edged sword. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 575-594.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Dial, K. C. (2011). The effects of job involvement on private correctional staff: A preliminary study. *Journal of Applied Security Research*, 6(2), 158-183.
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B., Aunola, K., & Demerouti, E. (2010). Job resources and flow at work: Modelling the relationship via latent growth curve and mixture model methodology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 795-814.
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251.
- Patrickson, M. (1985). *Employee Attitudes to Skill Obsolescence*. Sydney: SME
- Sanders, J., Oomens, S., Hazelzet, A. & Blonk, R. (2011). Explaining lower educated workers training intentions. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), 402-416.
- Sanders, J., Van Wijk, E., Boneschansker, O. & Ybema, J.F. (2012). Van baan naar baan-mobiliteit bij laagopgeleide 45 plussers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28 (4), 474-490.
- Sanders, J. & Kraan, K. (2013). *Kwalificatieveroudering in Nederland; aard en omvang, oorzaken en gevolgen*. TNO: Hoofddorp.

Shearer, R. L., & Steger, J. A. (1975). Manpower obsolescence: A new definition and empirical investigation of personal variables. *Academy of Management Journal*, 18(2), 263-275.

Šímová, Z. (2010). To work or not to work: Motivation for work after reaching retirement age. In *Working and Ageing*. Thessaloniki: Cedefop.

Smulders, P., Andries, F. & Otten, F. (2001). *Hoe denken Nederlanders over hun werk? Opzet, kwaliteit en eerste resultaten van de TNO Arbeidssituatie Survey*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Tijssen, J., & Van der Heijden, B. (2003). Evaporated talent? problems with talent development during the career. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 154-170.

Tijssen, J., & Rocco, T. (2010). *Development of older workers: revisiting policies. Working and ageing: emerging theories and empirical perspectives*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Tijssen, J. G. L., & Walter, E. M. (2006). Obsolete van oudere personeelsleden. *Tijdschrift voor HRM*, 9(1), 49-65.

Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275-300.

Tsai, P. C. F., Yen, Y. F., Huang, L. C., & Huang, I. C. (2007). A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective. *Journal of World Business*, 42(2), 157-169.

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

Van Loo, J., De Grip, A., & De Steur, M. (2001). Skills obsolescence: Causes and cures. *International Journal of Manpower*, 22(1/2), 121-138.

Wegge, J., Schmidt, K. H., Parkes, C., & Dick, R. (2007). Taking a sickie: Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 77-89.

Wognum, I., & Horstink, M. (2010). Keeping older workers committed and employed through formal and informal HRD initiatives. In *Working and Ageing*. Thessaloniki: Cedefop.

Ybema, J.F., Geuskens, G. & Heuvel, S. van den (2011). *Study on Transitions in Employment, Ability and Motivation (STREAM). Methodologie en eerste resultaten 2010*. Hoofddorp: TNO.

Ybema, J.F. & Geuskens, G. (2011). Transitie op de arbeidsmarkt van oudere werknemers. In: Van Gaalen, R., Sanders, J., Smits, W. & Ybema, J.F. (red.) *Dynamiek op de Nederlandse Arbeidsmarkt; de focus op kwetsbare groepen*. pp. 207-225. Den Haag/Heerlen: CBS.





## C Beschrijvende statistieken

### C.1. Beschrijvende statistieken kernvariabelen

Tabel C.1 bevat beschrijvende statistieken van respectievelijk de drie aspecten van MP, de mogelijke gevolgen van MP en de mogelijke determinanten van MP. Voorafgaand is er geselecteerd op 50 t/m 64-jarige werknemers, die aan alle drie de metingen hebben deelgenomen en tussentijds niet van werkgever zijn veranderd. In de eerste kolom staat de naam van de variabele. In de tweede kolom geven we de meting waarop de beschrijvende statistieken zijn gebaseerd. T1 staat voor meting 1 (welke is uitgevoerd in 2010), T2 is meting 2 (uit 2011) en T3 is meting 3 (uit 2012). *N* betreft het aantal respondenten waarover we data hebben op een bepaalde meting. *Min* betreft de minimumscore op een variabele bij een meting, *Max* de maximumscore. De kolom *Mean* geeft het gemiddelde weer op een variabele bij een meting. *Std. Dev.* geeft ten slotte de standaardafwijking aan.

Voor meer informatie over STREAM en bronvermeldingen van gebruikte vragen en variabelen zie het methodologisch rapport (Ybema, Geuskens & Van den Heuvel, 2011).

Tabel C.1 Beschrijvende statistieken kernvariabelen

Variabele	Meting	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.
<b>Aspecten van Mentaal Pensioen</b>						
<i>Leeroriëntatie</i> (4 items, 1 = Helemaal oneens – 5 = Helemaal eens)	T1	5.005	1	5	3,90	0,566
	T2	5.006	1	5	3,87	0,545
	T3	5.012	1	5	3,87	0,562
<i>Bevlogenheid</i> (6 items, 0 = Laag – 6 = Hoog)	T1	5.010	0	6	4,53	1,165
	T2	5.008	0	6	4,47	1,188
	T3	5.009	0	6	4,45	1,225
<i>Aanwezigheid van waardering</i> (1 item, 1 = Helemaal niet – 4 = Heel sterk)	T1	4.977	1	4	2,65	0,756
	T2	4.979	1	4	2,63	0,765
	T3	4.986	1	4	2,61	0,772
<b>Mogelijke gevolgen van Mentaal Pensioen</b>						
<i>Aantal werkdagen verzuim in de afgelopen 12 maanden</i>	T1	5.000	0	365	9,07	27,706
	T2	4.980	0	365	9,46	29,941
	T3	4.979	0	365	9,74	31,428
<i>Door willen werken (leeftijd)</i>	T1	4.336	45	99	63,79	2,701
	T2	4.360	45	99	64,12	2,637
	T3	4.278	52	99	64,47	2,715
<i>Door willen werken (weet niet)</i> (0 = Nee, 1 = Ja)	T1	5.012	0	1	0,13	
	T2	5.012	0	1	0,13	
	T3	5.012	0	1	0,14	
<i>Kennisveroudering</i> (3 items, 1 = Laag – 5 = Hoog)	T1	5.005	1	5	2,74	0,771
	T2	5.003	1	5	2,71	0,758
	T3	5.008	1	5	2,73	0,779
<i>Ervaren fysieke gezondheid</i> (0 = zeer slecht, 100 = zeer goed)	T1	4.867	13,70	66,13	51,60	7,728
	T2	4.865	12,40	66,06	50,99	7,996
	T3	4.852	13,84	68,47	50,96	8,148

Variabele	Meting	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.
<i>Ervaren mentale gezondheid</i> (0 = zeer slecht, 100 = zeer goed)	T1	4.867	10,13	69,43	52,93	7,727
	T2	4.865	11,27	70,99	53,49	7,322
	T3	4.852	10,06	69,94	53,12	7,767
<i>Productiviteit (minder werk verzet)</i> (0 = Nee, 1 = Ja)	T1	5.001	0	1	0,07	
	T2	5.007	0	1	0,08	
	T3	5.007	0	1	0,08	
<i>Arbeidstevredenheid</i> (1 item, 1 = Zeer ontevreden – 5 = Zeer tevreden)	T1	4.978	1	5	4,04	0,786
	T2	4.982	1	5	4,05	0,761
	T3	4.981	1	5	3,99	0,814
<i>Arbeidsongeslacht</i> (0 = Nee, 1 = Ja)	T1	6.357	0	1	0,00	
	T2	6.357	0	1	0,01	
	T3	6.357	0	1	0,01	
<i>Vroegpensioen</i> (0 = Nee, 1 = Ja)	T1	6.033	0	1	0,00	
	T2	6.033	0	1	0,04	
	T3	6.033	0	1	0,07	
<b>Mogelijke determinanten van Mentaal Pensioen</b>						
<i>Aantal jaren werkzaam in huidige functie<sup>3</sup></i>	T1	4.976	0	45	12,48	10,151
	T2					
	T3					
<i>Technische kennisveroudering (atrofie)</i> (1 item, 1 = Helemaal oneens – 5 = Helemaal eens)	T1	5.004	1	5	2,61	1,032
	T2	5.001	1	5	2,60	1,003
	T3	5.007	1	5	2,62	1,022
<i>Economische kennisveroudering (1)</i> (1 item, 1 = Helemaal oneens – 5 = Helemaal eens)	T1	5.001	1	5	3,07	1,102
	T2	5.002	1	5	2,99	1,073
	T3	5.005	1	5	3,02	1,077
<i>Economische kennisveroudering (2)</i> (1 item, 1 = Helemaal oneens – 5 = Helemaal eens)	T1	4.990	1	5	2,53	0,941
	T2	5.001	1	5	2,55	0,935
	T3	5.004	1	5	2,55	0,951
<i>Mastery (locus of control)</i> (7 items, 1 = Helemaal oneens – 5 = Helemaal eens)	T1	5.009	1	5	3,78	0,627
	T2	5.010	1,14	5	3,75	0,638
	T3	5.011	1	5	3,72	0,647
<i>Sociale steun algemeen</i> (4 items, 1 = (Bijna) nooit – 5 = Altijd)	T1	5.010	1	5	3,57	0,755
	T2	5.010	1	5	3,56	0,773
	T3	5.008	1	5	3,53	0,777
<i>Steun voor langer doorwerken collega's</i> (1 = Doorwerken heel onbelangrijk – 5 = heel belangrijk)	T1	3.274	1	5	2,91	0,919
	T2	3.391	1	5	2,94	0,960
	T3	3.380	1	5	2,97	0,993
<i>Steun voor langer doorwerken leidinggevende</i> (1 item, 1 = Heel onbelangrijk – 5 = Heel belangrijk)	T1	2.998	1	5	3,16	0,983
	T2	3.107	1	5	3,21	1,010
	T3	3.109	1	5	3,19	1,026
<i>Ongewenst gedrag door collega's/ leidinggevende</i> (1 item, 1 = Nooit – 4 = Zeer vaak)	T1	5.001	1	4	1,08	0,325
	T2	5.007	1	4	1,08	0,314
	T3	5.006	1	4	1,10	0,363
<i>Mening partner over stoppen met werken</i> (1 item, 1 = Heel vervelend – 5 = Heel prettig)	T1	3.663	1	5	3,19	1,085
	T2	3.675	1	5	3,22	1,097
	T3	3.670	1	5	3,28	1,106

<sup>3</sup> Variabele is slechts beschikbaar in meting T1.

Variabele	Meting	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.
<i>Mening partner over doorwerken</i> (1 item, 1 = Heel vervelend – 5 = Heel prettig)	T1	3.676	1	5	3,09	0,839
	T2	3.674	1	5	3,13	0,856
	T3	3.689	1	5	3,13	0,869
<i>Betrokkenheid bij besluitvorming op het werk</i> (1 item, 1 = Helemaal on- eens – 5 = Helemaal eens)	T1	4.996	1	5	3,34	0,881
	T2	5.006	1	5	3,29	0,894
	T3	5.001	1	5	3,26	0,903
<i>Werkzekerheid</i> (1 item, 1 = Helemaal niet – 4 = Heel sterk)	T1	4.965	1	4	2,92	0,787
	T2	4.976	1	4	2,92	0,812
	T3	4.978	1	4	2,83	0,847
<i>Financieel gezien kunnen stoppen voor wettelijke pensioenleeftijd</i> (0 = Nee, 1 = Ja)	T1	4.066	0	1	0,46	
	T2	4.104	0	1	0,44	
	T3	4.095	0	1	0,40	
<i>Financiële situatie huishouden</i> (1 item, 1 = Komt veel geld tekort – 5 = Houdt veel geld over)	T1	4.993	1	5	3,52	0,956
	T2	5.005	1	5	3,50	0,957
	T3	4.999	1	5	3,49	0,954
<i>Taakeisen</i> (4 items, 1 = (Bijna) nooit – 5 = Altijd)	T1	4.990	1	5	3,13	0,769
	T2	5.005	1	5	3,08	0,778
	T3	5.003	1	5	3,09	0,793
<i>Autonomie</i> (5 items, 1 = (Bijna) nooit – 5 Altijd)	T1	5.003	1	5	3,83	0,711
	T2	5.009	1	5	3,84	0,705
	T3	5.011	1	5	3,83	0,715
<i>Mentale belasting</i> (3 items, 1 = (Bijna) nooit – 5 Altijd)	T1	5.009	1	5	4,22	0,628
	T2	5.009	1	5	4,20	0,636
	T3	5.006	1	5	4,21	0,629
<i>Reorganisatie</i> (0 = Nee, 1 = Ja)	T1	4.994	0	1	0,36	
	T2	5.006	0	1	0,32	
	T3	5.004	0	1	0,36	
<i>Deeltijd-VUT</i> (0 = Nee, 1 = Ja)	T1	4.996	0	1	0,02	
	T2	4.994	0	1	0,03	
	T3	5.000	0	1	0,03	
<i>Kortere werkweek voor oudere werk- nemers</i> (0 = Nee, 1 = Ja)	T1	5.007	0	1	0,15	
	T2	5.004	0	1	0,17	
	T3	5.005	0	1	0,18	
<i>Vrijstelling van avond- of nachtdienst voor oudere werknemers</i> (0 = Nee, 1 = Ja)	T1	5.002	0	1	0,04	
	T2	4.995	0	1	0,05	
	T3	5.000	0	1	0,06	
<i>Herstel en ontspanning</i> (3 items, 1 = Helemaal oneens – 5 = Helemaal eens)	T1	5.007	1	5	3,08	0,722
	T2	5.008	1	5	3,11	0,734
	T3	5.008	1	5	3,12	0,751
<i>Opleiding en training</i> (0 = Nee, 1 = Ja)	T1	5.012	0	1	0,75	
	T2	5.012	0	1	0,72	
	T3	5.012	0	1	0,70	
<i>In staat om nieuwe werktaken te leren</i> (1 item, 1 = Zeker niet – 5 = Zeker wel)	T1	4.993	1	5	4,22	0,787
	T2	4.989	1	5	4,19	0,813
	T3	4.991	1	5	4,14	0,864
<i>In staat om te werken met nieuwe programma's of apparaten</i> (1 item, 1 = Zeker niet – 5 = Zeker wel)	T1	4.993	1	5	4,26	0,872
	T2	4.985	1	5	4,24	0,882
	T3	4.988	1	5	4,18	0,932

Variabele	Meting	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.
<i>In staat om huidige werk te blijven doen</i> (1 item, 1 = Zeker niet – 5 = Zeker wel)	T1	5.012	1	5	4,61	0,619
	T2	5.012	1	5	4,55	0,659
	T3	5.012	1	5	4,46	0,801
<i>In staat om veranderingen in het werk bij te houden</i> (1 item, 1 = Zeker niet – 5 = Zeker wel)	T1	4.995	1	5	4,47	0,653
	T2	4.999	1	5	4,44	0,657
	T3	4.996	1	5	4,38	0,733
<i>Leeftijdscriminatie</i> (4 items, 1 = Helemaal oneens – 5 = Helemaal eens)	T1	5.010	1	5	2,44	0,791
	T2	5.010	1	5	2,50	0,813
	T3	5.008	1	5	2,55	0,830
<i>Verandering van functie bij huidige werkgever in de afgelopen 12 mnd.</i> (0 = Nee, 1 = Ja)	T1	5.012	0	1	0,08	
	T2	5.012	0	1	0,08	
	T3	5.012	0	1	0,08	
<i>Vermindering van werktaken</i> (0 = Nee, 1 = Ja)	T1	5.012	0	1	0,04	
	T2	5.012	0	1	0,06	
	T3	5.012	0	1	0,06	
<i>Vermeerdering van werktaken</i> (0 = Nee, 1 = Ja)	T1	5.012	0	1	0,28	
	T2	5.012	0	1	0,24	
	T3	5.012	0	1	0,22	
<i>Andere werktaken</i> (0 = Nee, 1 = Ja)	T1	5.012	0	1	0,18	
	T2	5.012	0	1	0,17	
	T3	5.012	0	1	0,17	
<i>Minder uren</i> (0 = Nee, 1 = Ja)	T1	5.012	0	1	0,07	
	T2	5.012	0	1	0,07	
	T3	5.012	0	1	0,08	
<i>Meer uren</i> (0 = Nee, 1 = Ja)	T1	5.012	0	1	0,09	
	T2	5.012	0	1	0,08	
	T3	5.012	0	1	0,07	
<i>Andere werktijden</i> (0 = Nee, 1 = Ja)	T1	5.012	0	1	0,09	
	T2	5.012	0	1	0,07	
	T3	5.012	0	1	0,07	
<i>Geen veranderingen in werktaken of werktijden</i> (0 = Nee, 1 = Ja)	T1	5.012	0	1	0,46	
	T2	5.012	0	1	0,53	
	T3	5.012	0	1	0,53	
<i>Promotie</i> (0 = Nee, 1 = Ja)	T1	4.988	0	1	0,04	
	T2	4.998	0	1	0,04	
	T3	4.992	0	1	0,03	
<i>Demotie</i> (0 = Nee, 1 = Ja)	T1	4.808	0	1	0,04	
	T2	4.814	0	1	0,04	
	T3	4.853	0	1	0,04	
<i>Arbeidsgehandicapt</i> (0 = Nee, 1 = Ja)	T1	5.005	0	1	0,28	
	T2	5.008	0	1	0,29	
	T3	5.004	0	1	0,30	
<i>Gezondheid</i> (1 item, 1 = Slecht – 5 = Uitstekend)	T1	5.004	1	5	3,31	0,851
	T2	5.009	1	5	3,29	0,840
	T3	5.007	1	5	3,27	0,847

## C.2. Beschrijvende statistieken controlevariabelen

Tabel C.2 bevat beschrijvende statistieken van de persoons- en organisatiekenmerken. Voorafgaand is er geselecteerd op 50 t/m 64-jarige werknemers, die aan alle drie de metingen hebben deelgenomen en tussentijds niet van werkgever zijn veranderd.

Tabel C.2 Beschrijvende statistieken controlevariabelen

Variabele	Meting	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.
Leeftijd	T1	5.012	50	64	56,04	3,717
Man	T1	5.012	0	1	0,57	
Landbouw, bosbouw en visserij	T1	4.906	0	1	0,01	
Industrie	T1	4.906	0	1	0,10	
Bouwnijverheid	T1	4.906	0	1	0,03	
Groot- en detailhandel	T1	4.906	0	1	0,08	
Vervoer en opslag	T1	4.906	0	1	0,08	
Horeca	T1	4.906	0	1	0,01	
Informatie en communicatie	T1	4.906	0	1	0,04	
Financiële instellingen	T1	4.906	0	1	0,04	
Zakelijke dienstverlening	T1	4.906	0	1	0,07	
Openbaar bestuur	T1	4.906	0	1	0,16	
Onderwijs	T1	4.906	0	1	0,15	
Gezondheids- en welzijnszorg	T1	4.906	0	1	0,21	
Cultuur, sport en recreatie	T1	4.906	0	1	0,04	
Kleinbedrijf (1-49 werknemers)	T1	4.929	0	1	0,27	
Middenbedrijf (50-249 werknemers)	T1	4.929	0	1	0,26	
Grootbedrijf (249 werknemers of meer)	T1	4.929	0	1	0,46	

## C.3. Resultaten factor- en betrouwbaarheidsanalyse aspecten Mentaal Pensioen

Tabel C.3 Correlatiematrix aspecten Mentaal Pensioen (schaalscores, gestandaardiseerd)

Aspect		Leeroriëntatie	Bevlogenheid	Waardering
<i>Leeroriëntatie</i> (4 items, 1 = Helemaal oneens – 5 = Helemaal eens)	Pearson Correlatie	1	0,340	0,167
	Sig. (2-zijdig)		0,000	0,000
	N	5.005	5.003	4.970
<i>Bevlogenheid</i> (6 items, 0 = Laag – 6 = Hoog)	Pearson Correlatie	0,340	1	0,387
	Sig. (2-zijdig)	0,000		0,000
	N	5.003	5.010	4.977
<i>Aanwezigheid van waardering</i> (1 item, 1 = Helemaal niet – 4 = Heel sterk)	Pearson Correlatie	0,167	0,387	1
	Sig. (2-zijdig)	0,000	0,000	
	N	4.970	4.977	4.977

De gevonden correlaties tussen de schaalscores zijn significant en variëren van zwak (,167) tot redelijk sterk (,387). Er is dus weliswaar sprake van samenhang, maar zeker niet in die mate dat er sprake zou zijn van drie instrumenten die hetzelfde meten.

Met een factoranalyse gaan we vervolgens na of de drie aspecten van mentale pensionering inderdaad ook verschillende variabelen meten, of dat er sprake is van één onderliggende variabele.

Met factoranalyse kijken we of er sprake is van groepen of clusters van variabelen om de structuur van het concept Mentaal Pensioen beter te begrijpen, maar ook om de juiste, maar zoveel als mogelijk ook beperkte, set vragen op te nemen in het diagnose-instrument Mentale Pensionering. Tabel C.4 laat de resultaten van de factoranalyse zien en bevestigt dat er sprake is van meerdere dimensies, die ook elk afzonderlijk dienen te worden gemeten om een volledig beeld te krijgen van Mentaal Pensioen.

Tabel C.4 Resultaten factoranalyse (items, gestandaardiseerd) (3 factorstructuur)

Component	Eigenvalues			Som factorladingen <sup>2</sup>		
	Totaal	% Variantie	Cumulatief %	Totaal	% Variantie	Cumulatief %
1	5,298	48,165	48,165	5,298	48,165	48,165
2	1,984	18,033	66,198	1,984	18,033	66,198
3	,837	7,608	73,806	,837	7,608	73,806
4	,588	5,341	79,147			
5	,519	4,716	83,863			
6	,489	4,444	88,308			
7	,416	3,784	92,091			
8	,317	2,884	94,975			
9	,249	2,265	97,240			
10	,160	1,458	98,698			
11	,143	1,302	100,000			

Scree Plot

	Factorladingen*		
	Factor 1	Factor 2	Factor 3
In mijn werk probeer ik telkens weer nieuwe dingen te leren (PAL1)	,536	,631	,008
Ik denk er over na hoe ik in de toekomst mijn werk zo goed mogelijk kan blijven doen (PAL2)	,462	,650	-,027
In mijn werk zoek ik de mensen op waarvan ik iets kan leren (PAL3)	,436	,655	,016
Ik zorg ervoor dat ik qua kennis en vaardigheden goed mee kan komen met veranderingen in mijn werk (PAL4)	,509	,608	-,061
Op mijn werk bruis ik van energie (B1)	,797	-,261	-,240
Als ik werk voel ik me fit en sterk (B2)	,802	-,283	-,238
Ik ben enthousiast over mijn baan (B3)	,882	-,247	,008
Mijn werk inspireert mij (B4)	,876	-,177	,021
Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan (B5)	,810	-,273	-,043
Ik ben trots op het werk dat ik doe (B6)	,808	-,193	,036
Waardering [aanwezig] (W1)	,466	-,107	,845

\* = De gepresenteerde factorladingen zijn de niet-geroteerde factorladingen.

Tabel C.4 geeft tevens een overzicht van de factorladingen van de items (vragen) op de onderliggende dimensies. Het patroon van de factorladingen komt overeen met de conclusie dat sprake is van drie afzonderlijke aspecten van mentaal pensioen. De 4 items van de gebruikte schaal voor proactieve leeroriëntatie laden primair op factor 2. De 6 items van de gebruikte bevlogenheidsschaal laden inderdaad primair op factor 1 en de vraag over het ervaren van waardering laadt op zowel factor 1 als 2 dermate beperkt, dat van een 'eigen dimensie' sprake lijkt.

## D Bijlage: Schattingsresultaten determinanten → mentale pensionering

Tabel D.1 bevat de schattingsresultaten van diverse univariate en multivariate lineaire regressiemodellen met *Leeroriëntatie (T3)* als afhankelijke variabele.

Tabel D.1 *Leeroriëntatie (T3)*

Variabele	Univariaat <sup>1</sup>		Multivariaat <sup>1,2</sup>	
	B	Std. Error	B	Std. Error
Aantal jaren werkzaam in huidige functie	-0,001	0,001	-0,001	0,001
Technische kennisveroudering (atrofie)	-0,007	0,006	-0,008	0,006
Economische kennisveroudering (1)	-0,007	0,006	-0,006	0,006
Economische kennisveroudering (2)	-0,012 <sup>+</sup>	0,007	-0,009	0,007
Mastery	0,061***	0,010	0,061***	0,011
Sociale steun algemeen	0,013	0,009	0,010	0,009
Steun voor langer doorwerken collega's	0,018*	0,009	0,021*	0,009
Steun voor langer doorwerken leidinggevende	0,017*	0,008	0,020*	0,009
Ongewenst gedrag door collega's/leidinggevende	0,055**	0,020	0,051*	0,020
Mening partner over stoppen met werken	0,001	0,007	0,008	0,007
Mening partner over doorwerken	0,013	0,009	0,012	0,009
Betrokkenheid bij besluitvorming op het werk	0,018*	0,007	0,021**	0,008
Werkzekerheid	0,018*	0,008	0,017*	0,008
Financieel gezien kunnen stoppen voor wettelijke pensioenleeftijd	0,012	0,014	0,012	0,015
Financiële situatie huishouden	0,008	0,007	0,005	0,007
Taakeisen	0,041***	0,009	0,030***	0,009
Autonomie	0,030***	0,009	0,036***	0,010
Mentale belasting	0,067***	0,011	0,061***	0,011
Reorganisatie	0,013	0,013	0,000	0,014
Deeltijd-VUT	-0,132***	0,041	-0,120**	0,043
Kortere werkweek voor oudere werknemers	-0,059***	0,018	-0,066***	0,020

Variabele	Univariaat <sup>1</sup>		Multivariaat <sup>1,2</sup>	
	B	Std. Error	B	Std. Error
Vrijstelling van avond- of nachtdienst voor oudere werknemers	-0,074*	0,031	-0,055 <sup>+</sup>	0,032
Herstel en ontspanning	-0,038***	0,009	-0,033***	0,009
Opleiding en training	0,083***	0,015	0,058***	0,016
In staat om nieuwe werktaken te leren	0,066***	0,009	0,057***	0,009
In staat om te werken met nieuwe programma's of apparaten	0,054***	0,008	0,050***	0,008
In staat om huidige werk te blijven doen	0,034***	0,010	0,032**	0,011
In staat om veranderingen in het werk bij te houden	0,052***	0,010	0,051***	0,010
Leeftijdsdiscriminatie	-0,026**	0,008	-0,021*	0,008
Funciemobiliteit	0,015	0,024	0,008	0,024
Vermindering van werktaken	-0,033	0,032	-0,041	0,032
Vermeerdering van werktaken	0,063***	0,014	0,052***	0,015
Andere werktaken	0,028	0,017	0,013	0,017
Minder uren	-0,056*	0,025	-0,40	0,026
Meer uren	0,047*	0,022	0,044 <sup>+</sup>	0,023
Andere werktijden	0,020	0,023	0,026	0,023
Geen veranderingen in werktaken of werktijden	-0,048***	0,013	-0,037**	0,013
Promotie	0,034	0,034	0,012	0,034
Demotie	0,002	0,032	0,004	0,033
Arbeidsgehandicapt	-0,023	0,014	-0,024 <sup>+</sup>	0,014
Gezondheid	0,034***	0,008	0,035***	0,008

Significantieniveaus: <sup>+</sup> 0.05 < p ≤ 0.10; \* 0.01 < p ≤ 0.05; \*\* 0.001 < p ≤ 0.01; \*\*\* p ≤ 0.001; <sup>1</sup> Modellen geschat incl. afhankelijke variabele op T1 als covariaat; <sup>2</sup> Modellen geschat incl. persoons- en organisatiekenmerken (leeftijd, geslacht, sector en bedrijfsgrootte).



Tabel D.2 bevat de schattingsresultaten van diverse univariate en multivariate lineaire regressiemodellen met *Bevlogenheid (T3)* als afhankelijke variabele.

Tabel D.2 *Bevlogenheid (T3)*

Variabele	Univariaat <sup>1</sup>		Multivariaat <sup>1,2</sup>	
	B	Std. Error	B	Std. Error
Aantal jaren werkzaam in huidige functie	0,003*	0,001	0,002	0,001
Technische kennisveroudering (atrofie)	-0,047***	0,012	-0,047***	0,013
Economische kennisveroudering (1)	-0,026*	0,012	-0,030*	0,012
Economische kennisveroudering (2)	-0,036**	0,014	-0,036**	0,014
Mastery	0,125***	0,021	0,120***	0,021
Sociale steun algemeen	0,020	0,017	0,032 <sup>+</sup>	0,018
Steun voor langer doorwerken collega's	0,046**	0,017	0,037*	0,017
Steun voor langer doorwerken leidinggevende	0,059***	0,017	0,050**	0,017
Ongewenst gedrag door collega's/leidinggevende	0,026	0,039	0,048	0,039
Mening partner over stoppen met werken	-0,029*	0,013	-0,029*	0,014
Mening partner over doorwerken	0,036*	0,017	0,028	0,018
Betrokkenheid bij besluitvorming op het werk	0,048***	0,015	0,050***	0,015
Werkzekerheid	0,034*	0,017	0,029 <sup>+</sup>	0,017
Financieel gezien kunnen stoppen voor wettelijke pensioenleeftijd	0,100***	0,028	0,089**	0,029
Financiële situatie huishouden	0,021	0,013	0,023 <sup>+</sup>	0,013
Taakeisen	0,002	0,016	0,008	0,017
Autonomie	0,033 <sup>+</sup>	0,018	0,039*	0,019
Mentale belasting	-0,006	0,020	-0,001	0,021
Reorganisatie	-0,026	0,026	-0,005	0,028
Deeltijd-VUT	0,063	0,080	-0,002	0,083
Kortere werkweek voor oudere werknemers	-0,048	0,035	-0,084*	0,038
Vrijstelling van avond- of nachtdienst voor oudere werknemers	0,056	0,060	0,023	0,062
Herstel en ontspanning	0,007	0,017	0,002	0,018
Opleiding en training	0,055 <sup>+</sup>	0,029	0,079**	0,031

Variabele	Univariaat <sup>1</sup>		Multivariaat <sup>1,2</sup>	
	B	Std. Error	B	Std. Error
In staat om nieuwe werktaken te leren	0,035*	0,016	0,045**	0,017
In staat om te werken met nieuwe programma's of apparaten	0,013	0,015	0,027 <sup>+</sup>	0,015
In staat om huidige werk te blijven doen	0,071***	0,021	0,068**	0,022
In staat om veranderingen in het werk bij te houden	0,099***	0,020	0,105***	0,021
Leeftijdscriminatie	-0,043**	0,016	-0,045**	0,017
Funciemobiliteit	-0,001	0,046	0,004	0,046
Vermindering van werktaken	-0,056	0,062	-0,087	0,063
Vermeerdering van werktaken	0,002	0,028	0,009	0,028
Andere werktaken	0,001	0,033	0,012	0,033
Minder uren	-0,092 <sup>+</sup>	0,049	-0,082	0,050
Meer uren	0,051	0,043	0,046	0,044
Andere werktijden	0,096*	0,044	0,095*	0,045
Geen veranderingen in werktaken of werktijden	-0,004	0,025	-0,013	0,026
Promotie	-0,023	0,065	-0,022	0,066
Demotie	-0,149*	0,062	-0,157*	0,064
Arbeidsgehandicapt	-0,107***	0,028	-0,099***	0,028
Gezondheid	0,082***	0,015	0,077***	0,015

Significantieniveaus: <sup>+</sup> 0.05 < p ≤ 0.10; \* 0.01 < p ≤ 0.05; \*\* 0.001 < p ≤ 0.01; \*\*\* p ≤ 0.001; <sup>1</sup> Modellen geschat incl. afhankelijke variabele op T1 als covariaat; <sup>2</sup> Modellen geschat incl. persoons- en organisatiekenmerken (leeftijd, geslacht, sector en bedrijfsgrootte).

Tabel D.3 bevat de schattingsresultaten van diverse univariate en multivariate lineaire regressiemodellen met *Aanwezigheid van waardering (T3)* als afhankelijke variabele.

Tabel D.3 *Aanwezigheid van waardering (T3)*

Variabele	Univariaat <sup>1</sup>		Multivariaat <sup>1,2</sup>	
	B	Std. Error	B	Std. Error
Aantal jaren werkzaam in huidige functie	0,001	0,001	0,000	0,001
Technische kennisveroudering (atrofie)	-0,013	0,009	-0,016 <sup>+</sup>	0,009
Economische kennisveroudering (1)	-0,020 <sup>*</sup>	0,008	-0,021 <sup>*</sup>	0,009
Economische kennisveroudering (2)	-0,034 <sup>***</sup>	0,010	-0,037 <sup>***</sup>	0,010
Mastery	0,065 <sup>***</sup>	0,015	0,062 <sup>***</sup>	0,015
Sociale steun algemeen	0,119 <sup>***</sup>	0,013	0,130 <sup>***</sup>	0,014
Steun voor langer doorwerken collega's	0,049 <sup>***</sup>	0,013	0,048 <sup>***</sup>	0,013
Steun voor langer doorwerken leidinggevende	0,033 <sup>**</sup>	0,012	0,032 <sup>*</sup>	0,013
Ongewenst gedrag door collega's/leidinggevende	-0,081 <sup>**</sup>	0,029	-0,072 <sup>*</sup>	0,029
Mening partner over stoppen met werken	-0,024 <sup>*</sup>	0,010	-0,021 <sup>*</sup>	0,010
Mening partner over doorwerken	0,010	0,013	0,011	0,013
Betrokkenheid bij besluitvorming op het werk	0,139 <sup>***</sup>	0,012	0,138 <sup>***</sup>	0,012
Werkzekerheid	0,066 <sup>***</sup>	0,012	0,060 <sup>***</sup>	0,013
Financieel gezien kunnen stoppen voor wettelijke pensioenleeftijd	0,086 <sup>***</sup>	0,020	0,080 <sup>***</sup>	0,021
Financiële situatie huishouden	0,028 <sup>**</sup>	0,010	0,028 <sup>**</sup>	0,010
Taakeisen	-0,033 <sup>**</sup>	0,012	-0,039 <sup>**</sup>	0,013
Autonomie	0,045 <sup>***</sup>	0,013	0,061 <sup>***</sup>	0,014
Mentale belasting	0,024	0,015	0,020	0,016
Reorganisatie	-0,033 <sup>+</sup>	0,019	-0,027	0,020
Deeltijd-VUT	0,016	0,059	0,000	0,061
Kortere werkweek voor oudere werknemers	-0,007	0,025	-0,031	0,028
Vrijstelling van avond- of nachtdienst voor oudere werknemers	0,013	0,044	0,017	0,046
Herstel en ontspanning	-0,002	0,013	0,004	0,013
Opleiding en training	0,044 <sup>*</sup>	0,021	0,035	0,023

Variabele	Univariaat <sup>1</sup>		Multivariaat <sup>1,2</sup>	
	B	Std. Error	B	Std. Error
In staat om nieuwe werktaken te leren	0,019 <sup>+</sup>	0,012	0,015	0,012
In staat om te werken met nieuwe programma's of apparaten	0,006	0,011	0,006	0,011
In staat om huidige werk te blijven doen	0,049***	0,015	0,050***	0,015
In staat om veranderingen in het werk bij te houden	0,044**	0,014	0,045**	0,015
Leeftijdsdiscriminatie	-0,105***	0,012	-0,108***	0,013
Funciemobiliteit	-0,006	0,034	-0,015	0,034
Vermindering van werktaken	0,027	0,045	0,029	0,046
Vermeerdering van werktaken	0,007	0,020	-0,001	0,021
Andere werktaken	0,007	0,024	0,011	0,024
Minder uren	0,005	0,036	-0,008	0,037
Meer uren	-0,001	0,032	-0,015	0,032
Andere werktijden	0,008	0,032	0,005	0,033
Geen veranderingen in werktaken of werktijden	-0,012	0,018	0,000	0,019
Promotie	-0,001	0,047	-0,011	0,048
Demotie	-0,054	0,046	-0,081 <sup>+</sup>	0,047
Arbeidsgehandicapt	-0,078***	0,020	-0,078***	0,021
Gezondheid	0,039***	0,011	0,035***	0,011

Significantieniveaus: <sup>+</sup> 0.05<p≤0.10; \* 0.01<p≤0.05; \*\* 0.001<p≤0.01; \*\*\* p≤0.001; <sup>1</sup> Modellen geschat incl. afhankelijke variabele op T1 als covariaat; <sup>2</sup> Modellen geschat incl. persoons- en organisatiekenmerken (leeftijd, geslacht, sector en bedrijfsgrootte).

## E Bijlage: Schattingsresultaten mentale pensionering → gevolgen

Tabel E.1 bevat de schattingsresultaten van diverse univariate en multivariate lineaire regressiemodellen met *aantal dagen verzuim (T3)* als afhankelijke variabele.

Tabel E.1 *Aantal werkdagen verzuim (T3)*

Variabele	Univariaat <sup>1</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>	
	B	Std. Error	B	Std. Error	B	Std. Error	B	Std. Error
Leeroriëntatie	2,394**	0,774	2,348**	0,811				
Bevlogenheid	-0,874*	0,377			-0,860*	0,391		
Aanwezigheid van waardering	-1,456*	0,582					-1,317*	0,601
Aantal werkdagen verzuim (T1)			0,208***	0,016	0,205***	0,016	0,205***	0,016

Significantieniveaus: + 0.05<p≤0.10; \* 0.01<p≤0.05; \*\* 0.001<p≤0.01; \*\*\* p≤0.001; <sup>1</sup> Modellen geschat incl. afhankelijke variabele op T1 als covariaat; <sup>2</sup> Modellen geschat incl. persoons- en organisatiekenmerken (leeftijd, geslacht, sector en bedrijfsgrootte).

Tabel E.2 bevat de schattingsresultaten van diverse univariate en multivariate lineaire regressiemodellen met *door willen werken (leeftijd, T3)* als afhankelijke variabele.

Tabel E.2 *Door willen werken (leeftijd, T3)*

Variabele	Univariaat <sup>1</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>	
	B	Std. Error	B	Std. Error	B	Std. Error	B	Std. Error
Leeroriëntatie	0,049	0,061	0,098	0,062				
Bevlogenheid	0,100***	0,029			0,116***	0,030		
Aanwezigheid van waardering	0,048	0,044					0,044	0,045
Door willen werken (leeftijd, T1)			0,605***	0,013	0,600***	0,013	0,607***	0,013

Significantieniveaus: + 0.05<p≤0.10; \* 0.01<p≤0.05; \*\* 0.001<p≤0.01; \*\*\* p≤0.001; <sup>1</sup> Modellen geschat incl. afhankelijke variabele op T1 als covariaat; <sup>2</sup> Modellen geschat incl. persoons- en organisatiekenmerken (leeftijd, geslacht, sector en bedrijfsgrootte).

Tabel E.3 bevat de schattingsresultaten van diverse univariate en multivariate lineaire regressiemodellen met *kennisveroudering (T3)* als afhankelijke variabele.

Tabel E.3 *Kennisveroudering (T3)*

Variabele	Univariaat <sup>1</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>	
	B	Std. Error	B	Std. Error	B	Std. Error	B	Std. Error
Leeroriëntatie	-0,030 <sup>+</sup>	0,017	-0,047 <sup>**</sup>	0,018				
Bevlogenheid	-0,084 <sup>***</sup>	0,009			-0,080 <sup>***</sup>	0,009		
Aanwezigheid van waardering	-0,063 <sup>***</sup>	0,013					-0,057 <sup>***</sup>	0,013
Kennisveroudering (T1)			0,494 <sup>***</sup>	0,013	0,462 <sup>***</sup>	0,013	0,489 <sup>***</sup>	0,013

Significantieniveaus: <sup>+</sup> 0.05<p≤0.10; \* 0.01<p≤0.05; \*\* 0.001<p≤0.01; \*\*\* p≤0.001; <sup>1</sup> Modellen geschat incl. afhankelijke variabele op T1 als covariaat; <sup>2</sup> Modellen geschat incl. persoons- en organisatiekenmerken (leeftijd, geslacht, sector en bedrijfsgrootte).

Tabel E.4 bevat de schattingsresultaten van diverse univariate en multivariate lineaire regressiemodellen met *ervaren fysieke gezondheid (T3)* als afhankelijke variabele.

Tabel E.4 *Ervaren fysieke gezondheid (T3)*

Variabele	Univariaat <sup>1</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>	
	B	Std. Error	B	Std. Error	B	Std. Error	B	Std. Error
Leeroriëntatie	-0,069	0,174	0,001	0,182				
Bevlogenheid	0,420 <sup>***</sup>	0,086			0,475 <sup>***</sup>	0,089		
Aanwezigheid van waardering	0,370 <sup>**</sup>	0,131					0,428 <sup>**</sup>	0,135
Ervaren gezondheid (fysiek, T1)			0,586 <sup>***</sup>	0,013	0,575 <sup>***</sup>	0,013	0,579 <sup>***</sup>	0,013

Significantieniveaus: <sup>+</sup> 0.05<p≤0.10; \* 0.01<p≤0.05; \*\* 0.001<p≤0.01; \*\*\* p≤0.001; <sup>1</sup> Modellen geschat incl. afhankelijke variabele op T1 als covariaat; <sup>2</sup> Modellen geschat incl. persoons- en organisatiekenmerken (leeftijd, geslacht, sector en bedrijfsgrootte).

Tabel E.5 bevat de schattingsresultaten van diverse univariate en multivariate lineaire regressiemodellen met *ervaren mentale gezondheid (T3)* als afhankelijke variabele.

Tabel E.5 *Ervaren mentale gezondheid (T3)*

Variabele	Univariaat <sup>1</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>	
	B	Std. Error	B	Std. Error	B	Std. Error	B	Std. Error
Leeroriëntatie	-0,165	0,179	-0,010	0,187				
Bevlogenheid	0,727***	0,093			0,760***	0,096		
Aanwezigheid van waardering	0,629***	0,137					0,628***	0,141
Ervaren gezondheid (mentaal, T1)			0,455***	0,013	0,414***	0,014	0,440***	0,014

Significantieniveaus: <sup>†</sup> 0.05<p≤0.10; \* 0.01<p≤0.05; \*\* 0.001<p≤0.01; \*\*\* p≤0.001; <sup>1</sup> Modellen geschat incl. afhankelijke variabele op T1 als covariaat; <sup>2</sup> Modellen geschat incl. persoons- en organisatiekenmerken (leeftijd, geslacht, sector en bedrijfsgrootte).

Tabel E.6 bevat de schattingsresultaten van diverse univariate en multivariate logistische regressiemodellen met *productiviteit (minder werk verzet) (T3)* als afhankelijke variabele.

Tabel E.6 *Productiviteit (minder werk verzet, T3)*

Variabele	Univariaat <sup>1</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>	
	Odds Ratio	Std. Error	Odds Ratio	Std. Error	Odds Ratio	Std. Error	Odds Ratio	Std. Error
Leeroriëntatie	0,934	0,090	0,900	0,094				
Bevlogenheid	0,810***	0,040			0,800***	0,042		
Aanwezigheid van waardering	0,833**	0,069					0,840*	0,071
Productiviteit (minder werk verzet, T1)			2,979***	0,153	2,744***	0,155	3,002***	0,153

Significantieniveaus: <sup>†</sup> 0.05<p≤0.10; \* 0.01<p≤0.05; \*\* 0.001<p≤0.01; \*\*\* p≤0.001; <sup>1</sup> Modellen geschat incl. afhankelijke variabele op T1 als covariaat; <sup>2</sup> Modellen geschat incl. persoons- en organisatiekenmerken (leeftijd, geslacht, sector en bedrijfsgrootte).

Tabel E.7 bevat de schattingsresultaten van diverse univariate en multivariate lineaire regressiemodellen met *arbeidstevredenheid (T3)* als afhankelijke variabele.

Tabel E.7 *Arbeidstevredenheid (T3)*

Variabele	Univariaat <sup>1</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>	
	B	Std. Error	B	Std. Error	B	Std. Error	B	Std. Error
Leeroriëntatie	0,065***	0,019	0,070***	0,019				
Bevlogenheid	0,166***	0,010			0,165***	0,010		
Aanwezigheid van waardering	0,168***	0,015					0,169***	0,015
Arbeidstevredenheid (T1)			0,442***	0,014	0,328***	0,015	0,385***	0,015

Significantieniveaus: \* 0.05<p≤0.10; \* 0.01<p≤0.05; \*\* 0.001<p≤0.01; \*\*\* p≤0.001; <sup>1</sup> Modellen geschat incl. afhankelijke variabele op T1 als covariaat; <sup>2</sup> Modellen geschat incl. persoons- en organisatiekenmerken (leeftijd, geslacht, sector en bedrijfsgrootte).

Tabel E.8 bevat de schattingsresultaten van diverse univariate en multivariate logistische regressiemodellen met *arbeidsongeschikt (T3)* als afhankelijke variabele.

Tabel E.8 *Arbeidsongeschikt (T3)*

Variabele	Univariaat		Multivariaat <sup>2</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>	
	Odds Ratio	Std. Error	Odds Ratio	Std. Error	Odds Ratio	Std. Error	Odds Ratio	Std. Error
Leeroriëntatie	0,869	0,194	0,965	0,203				
Bevlogenheid	0,741***	0,082			0,761***	0,085		
Aanwezigheid van waardering	0,741*	0,153					0,734*	0,153

Significantieniveaus: \* 0.05<p≤0.10; \* 0.01<p≤0.05; \*\* 0.001<p≤0.01; \*\*\* p≤0.001; <sup>2</sup> Modellen geschat incl. persoons- en organisatiekenmerken (leeftijd, geslacht, sector en bedrijfsgrootte).



Tabel E.9 bevat de schattingsresultaten van diverse univariate en multivariate logistische regressiemodellen met *vroegpensioen (T3)* als afhankelijke variabele.

Tabel E.9 *Vroegpensioen (T3)*

Variabele	Univariaat		Multivariaat <sup>2</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>		Multivariaat <sup>2</sup>	
	Odds Ratio	Std. Error	Odds Ratio	Std. Error	Odds Ratio	Std. Error	Odds Ratio	Std. Error
Leeroriëntatie	0,603***	0,083	0,648***	0,095				
Bevlogenheid	0,849***	0,041			0,809***	0,044		
Aanwezigheid van waardering	0,882 <sup>+</sup>	0,069					0,803**	0,075

Significantieniveaus: <sup>+</sup> 0.05<p≤0.10; \* 0.01<p≤0.05; \*\* 0.001<p≤0.01; \*\*\* p≤0.001; <sup>2</sup> Modellen geschat incl. persoons- en organisatiekenmerken (leeftijd, geslacht, sector en bedrijfsgrootte).



## F Overzicht van *mogelijke* interventies

Mentaal pensioen is een groep/organisatie gegeven: groepsgemiddelde komt boven 0.50 uit		
Interventie	Doel/toelichting	Grijpt in op:
Organisatieregelingen in kaart brengen en eventueel aanpassen	Van <i>pity policies</i> naar <i>empowerment policies</i> . Medewerkers stimuleren om langer door te werken, en er niet vanuit gaan dat als men ouder wordt, ze minder werk aankunnen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ontziebeleid</li> <li>› Ervaren leeftijdsdiscriminatie</li> </ul>
Mindmap Mentaal Pensioen	In groepsverband wordt op structurele wijze aandacht besteed aan mentaal pensioen: wat is het, waar wordt het door veroorzaakt, wat is er aan te doen? Door als groep hiermee bezig te zijn wordt de bewustwording op gang gebracht en wordt de steun van collega's op gang gebracht.	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ervaren leeftijdsdiscriminatie</li> <li>› Steun van collega's en leidinggevenden voor langer doorwerken</li> </ul>
Teamsamenstelling	Door jongeren en ouderen, mentaal gepensioneerden en niet-mentaal gepensioneerden samen te laten werken, kunnen medewerkers elkaar inspireren en leren ze elkaar begrijpen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ervaren leeftijdsdiscriminatie</li> <li>› Steun van collega's en leidinggevenden voor langer doorwerken</li> </ul>
Checklist leidinggevende	Leidinggevende kan mentaal pensioen herkennen en weet hoe hij het gesprek met de medewerker aan moet gaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Steun van collega's en leidinggevenden voor langer doorwerken</li> <li>› Ervaren leeftijdsdiscriminatie</li> </ul>
Waarderende dialoog	De workshop is gebaseerd op de benadering van Appreciative Inquiry (AI): het mobiliseren van mensen met behulp van positieve veranderkracht om de gewenste beweging en energie te creëren. AI is gericht op het versterken van het positieve in plaats van op het bestrijden van het negatieve. Mensen voelen zich gehoord, erkend en begrepen in wie ze zijn en wat ze te vertellen hebben.	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Steun van collega's en leidinggevenden voor langer doorwerken</li> </ul>
Ruimte voor professional	Een organisatiewijze die stimuleert dat het vakmanschap van professionals tot zijn recht komt en zich ontwikkelt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Autonomie</li> <li>› Betrokkenheid bij besluitvorming</li> </ul>
Leercultuur bevorderen	Werken aan Ruimte, Richting en Ruggesteun in organisatie om ontwikkeling van medewerkers te bevorderen. Leercultuurscan en adviesleidraad kunnen gebruikt worden als concrete tools.	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Participatie leeractiviteiten</li> </ul>
Vakman Nieuwe Stijl	Vakman Nieuwe Stijl richt zich op het bevorderen van zelfsturend leren, d.m.v. een goede afstemming tussen de werknemers, de organisatie en de opleider.	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Participatie leeractiviteiten</li> <li>› Self efficacy t.a.v. leren nieuwe taken</li> </ul>

Mentaal pensioen is een groep/organisatie gegeven: groepsgemiddelde komt boven 0.50 uit		
Interventie	Doel/toelichting	Grijpt in op:
Job engineering	Concrete wijzen waarop werknemers/werkgevers/intermediairs sleutelen aan duurzame (loop)banen waarin werknemers productief, gezond en langdurig in het arbeidsproces kunnen blijven meedoen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Locus of control</li> <li>› Autonomie</li> </ul>
CareerSKILLS	Met deze training krijgen mensen weer meer vertrouwen in hun eigen competenties als werknemer. De trainingen zijn gericht op het versterken van effectief gedrag en het oplossen van obstakels. Careerskills is gericht op MBO'ers en het vergroten van hun employability. De training is gericht op de startende werknemer. er moet dus gekeken worden of de training moet worden aangepast voor oudere werknemers	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Self efficacy</li> <li>› Locus of control</li> </ul>
Engagement game	Digitale game die de leidinggevende helpt om de bevoegenheid van medewerkers vast te houden en te bevorderen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Self efficacy t.a.v. bijhouden snelheid veranderingen</li> <li>› Locus of control</li> </ul>

<b>Mentaal pensioen is een individueel gegeven:</b> individuele gemiddelde komt boven 0,26 uit, groepsgemiddelde komt niet boven 0.50 uit		
<b>Interventie</b>	<b>Doel/toelichting</b>	<b>Grijpt in op:</b>
Checklist leidinggevende	Leidinggevende kan mentaal pensioen herkennen en weet hoe hij het gesprek met de medewerker aan moet gaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Steun van collega's en leidinggevenden voor langer doorwerken</li> <li>› Ervaren leeftijdsdiscriminatie</li> </ul>
Waarderende dialoog	De workshop is gebaseerd op de benadering van Appreciative Inquiry (AI): het mobiliseren van mensen met behulp van positieve veranderkracht om de gewenste beweging en energie te creëren. AI is gericht op het versterken van het positieve in plaats van op het bestrijden van het negatieve. Mensen voelen zich gehoord, erkend en begrepen in wie ze zijn en wat ze te vertellen hebben.	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Steun van collega's en leidinggevenden voor langer doorwerken</li> <li>› Betrokkenheid bij besluitvorming</li> </ul>
WerkEnergieMeter (WEM)	Werkenergie gaat over het individuele bezit, de besteding en de regeneratie van energie in het werk. De werkenergie is namelijk geen stabiel gegeven. Energie wordt verbruikt en moet weer op worden geladen, wat het een dynamisch begrip maakt. Het doel van de werkenergie meter is deze dynamiek voor de individuele werknemer inzichtelijk te maken en te benoemen waar men energieverlies leidt, waar men in het werk energie van krijgt en hoe men het werkenergie op peil kan houden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ervaren gezondheid</li> </ul>
CareerSKILLS	Met deze training krijgen mensen weer meer vertrouwen in hun eigen competenties als werknemer. De trainingen zijn gericht op het versterken van effectief gedrag en het oplossen van obstakels. Careerskills is gericht op MBO'ers en het vergroten van hun employability. De training is gericht op de startende werknemer. er moet dus gekeken worden of de training moet worden aangepast voor oudere werknemers	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Self efficacy</li> <li>› Locus of control</li> </ul>
Job engineering	Concrete wijzen waarop werknemers/werkgevers/intermediairs sleutelen aan duurzame (loop)banen waarin werknemers productief, gezond en langdurig in het arbeidsproces kunnen blijven meedoen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Locus of control</li> <li>› Autonomie</li> </ul>
Persoonlijke coaching	Coaching door leidinggevende of gespecialiseerde coach. Zie bijlage 2 over gedragsverandering technieken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Afhankelijk van oorzaak</li> </ul>