



TNO-rapport

Arbeid

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

R07006/031-11458.01.03

www.tno.nl/arbeid

Veelzijdige loopbanen

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Een literatuurstudie

Datum	27 december 2007
Auteurs	Laura Keijzer Roel Cremer

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2007 TNO

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Definities.....	1
1.2	Doel van het onderzoek	2
1.3	Onderzoeksvraag	2
1.4	Aanpak van het onderzoek.....	2
2	Resultaten literatuuronderzoek.....	4
2.1	Perspectief werknemer.....	4
2.1.1	Employability	4
2.1.2	Attitude ten aanzien van functieverandering	5
2.1.3	Beslissing tot uittrekking uit arbeid	7
2.2	Werknemersperspectief en veelzijdige loopbaan.....	8
2.3	Perspectief werkgever.....	9
2.3.1	Rol leidinggevende	9
2.3.2	Attitude leidinggevende.....	10
2.3.3	Actieve bijdrage.....	10
2.4	Werkgeversbeleid gericht op houd van werk.....	11
2.5	Onderbelichte thema's	11
3	Conclusies	12
3.1	Wat is bekend?.....	12
3.2	Wat ontbreekt?.....	13
3.3	Vervolgstappen.....	13
4	Referenties	14

1 Inleiding

Demografische (ontgroening en vergrijzing) en economische ontwikkelingen (krapte op de arbeidsmarkt) doen een beroep op mensen om langer te blijven werken. Van werkenden in de leeftijdsgroep tussen 50 en 60 jaar wordt gevraagd langer inzetbaar te zijn. Maar wat betekent langer inzetbaar en welke inspanningen worden dan van werkgevers en werkenden verwacht?

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat leeftijd en inzetbaarheid niet per se met elkaar samenhangen (Nauta, de Bruin & Cremer, 2004; Nauta, de Vroome, Cox, Korver, & Kraan, 2005). Uit onderzoek van Nauta et al. (2005) is gebleken dat de inzetbaarheid voor de eigen functie toeneemt met de leeftijd, maar de inzetbaarheid voor andere functies afneemt met de leeftijd. In een dynamische arbeidsmarkt zoals de huidige, bestaat het risico dat men minder inzetbaar wordt voor andere functies dan de huidige. Om de risico's van uitval en vervroegd uittreden te beperken, is het van belang dat men breed en duurzaam inzetbaar blijft. Een manier om dit te bereiken is een veelzijdige loopbaan. Wanneer men tijdens de loopbaan veelzijdige ervaringen opdoet en verschillende werkzaamheden, taken en/of functies uitoefent zal dit brede en duurzame inzetbaarheid vergroten. Wil men een veelzijdige loopbaan opbouwen, dan dient men hier al op jongere leeftijd mee te beginnen. Echter, ook de 'jonge' oudere werknemers (leeftijdsgroep 40 tot 50 jarigen), kunnen stappen ondernemen om hun loopbaan veelzijdiger te maken en daarmee hun inzetbaarheid vergroten.

Loopbanen worden steeds meer individueel ingericht naar eigen behoeften, waarden en inzichten; de zogenaamde 'boundaryless careers' (Arthur & Rousseau, 1996). Er is in afnemende mate sprake van een automatisme bij het maken van loopbaankeuzes. De transities tussen verschillende levensdomeinen en tussen verschillende levensfasen zijn meer diffuus, minder transparant en uniform geworden (Ester, Muffels, Van Ours, Schippers, & Wilthagen, 2003). Werknemers hebben meer keuze bij het inrichten van hun loopbaan, het is immers niet meer vanzelfsprekend dat ze hun hele leven bij dezelfde werkgever blijven. Er ontstaan vragen zoals: beseffen werknemers dat ze keuzes hebben en hoe maken ze deze keuzes en blijven werknemers tot hun 65^e gebruik maken van de keuzes die ze hebben?

Voordat men daadwerkelijk stappen onderneemt om de loopbaan veelzijdiger te maken, zijn een aantal voorwaarden vereist. Zo dienen werknemers te beseffen dat een veelzijdige loopbaan in het eigen belang is. Zij moeten inzien dat zij zelf baat hebben bij veelzijdige ervaringen zodat zij langer en gezonder aan het werk kunnen blijven. Daarnaast moet een werknemer ook nog in staat zijn om te *kunnen* werken aan een veelzijdige loopbaan (Nauta, Willemsen, van der Wolk, Heemskerk & Piek, 2006). Wanneer werknemers duurzaam inzetbaar zijn, hebben ook werkgevers hier baat bij. Zij moeten ook inzien dat het inrichten van veelzijdige loopbanen (uiteindelijk) een werkgeversbelang is.

1.1 Definities

Voordat de onderzoeksvragen opgesteld worden, moeten we een duidelijke definitie van het concept loopbaan hanteren. Wat is een loopbaan? En wat bedoelen we met het begrip 'veelzijdige loopbaan'?

In deze studie hanteren we de definitie zoals die in het TNO-project 'Verandering van Spijs doet eten' (Nauta et al., 2006) is gebruikt.

Een loopbaan is te definiëren als een opeenvolging van werkzaamheden en banen gedurende iemands werkzaam leven, eventueel gecombineerd of afgewisseld met opleidingen (Kuipers & Kwakman, 2005).

Een loopbaan beschrijft dus de opeenvolgende stappen die werknemers gedurende hun leven zetten, waarbij die stappen soms horizontaal (een stap opzij zonder positieverbetering), soms verticaal (promotie of juist demotie) kunnen zijn.

In een veelzijdige loopbaan worden uiteenlopende werkzaamheden en functies uitgeoefend. Dit kunnen verschillende werkzaamheden of functies bij dezelfde organisatie zijn of bij andere organisaties. Een veelzijdige loopbaan wordt gezien als een bron voor duurzame en brede inzetbaarheid. Iemand is duurzaam en breed inzetbaar wanneer deze persoon ook op latere leeftijd nog steeds aantrekkelijk is voor de arbeidsmarkt.

1.2 Doel van het onderzoek

Uit literatuur en praktijk is veel bekend over factoren voor een veelzijdige loopbaan en verschillende loopbaaninitiatieven. Er is onderzoek gedaan naar hoe organisaties werknemers duurzaam inzetbaar kunnen houden en hoe werknemers en werkgevers hier aan kunnen werken. De vraag waarom mensen eerder willen stoppen met werken hangt hier nauw mee samen. Waarom gaan sommige werknemers (vervroegd) met pensioen? Het onderwerp ‘uittredebeslissingen’ zal hier dan ook besproken worden. Als we meer zicht hebben op deze factoren, kunnen we deze wellicht beïnvloeden en ervoor zorgen dat werknemers langer willen doorwerken.

In dit literatuuronderzoek bestuderen we factoren die bepalend zijn voor de ontwikkeling van een veelzijdige loopbaan en factoren die een rol spelen bij de beslissing van werknemers om met werken te stoppen. Het doel van de inventarisatie is helder te krijgen welke onderwerpen in het kader van een veelzijdige loopbaan onderbelicht zijn.

1.3 Onderzoeksvraag

Uitgaande van de literatuur is gezocht naar het thema loopbanen, in samenhang met inzetbaarheid, vergrijzing en uittreden.

De centrale vragen luiden:

- *welke factoren zijn in de literatuur te vinden die een veelzijdige loopbaan bepalen?*
- *welke thema's die van belang zijn voor een veelzijdige loopbaan blijven in de literatuur onderbelicht?*

Hierbij hebben we gedifferentieerd naar het perspectief van de werknemer en die van de werkgever. Bij het perspectief van de werknemer is het de vraag welke beslissingen bijdragen aan vervroegde uittrede.

1.4 Aanpak van het onderzoek

Een literatuurstudie is altijd een zoektocht door vele artikelen en boeken. Zo ook deze studie. De kennis en inzichten die we opdeden tijdens deze zoektocht bracht ons steeds weer op andere invalshoeken en onderzoeksvragen. Dit voortschrijdend inzicht heeft er

dan ook toe geleid dat het uiteindelijke onderzoek wat nu voor u ligt, oorspronkelijk andere onderzoeksvragen had.

De eerste insteek van de studie was te onderzoeken hoe het besef bij werknemers en werkgevers geïnitieerd kan worden dat een veelzijdige loopbaan een bron is voor duurzame inzetbaarheid. Gaandeweg besloten we dat ‘besef’ of beeldvorming hier niet uitvoerig aan de orde hoeft te komen maar onderwerp is van het deelprogramma met deze benaming. Dit inzicht heeft ons gebracht tot de uiteindelijke onderzoeksvragen zoals behandeld in dit rapport.

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden hebben we recente publicaties over loopbanen, employability, mobiliteit, functieverandering, attitudes en uittreden uit arbeid bestudeerd. We hebben hierbij verschillende bronnen gebruikt, zoals (inter)nationale wetenschappelijke artikelen, boeken, rapportages van TNO en andere organisaties over deze thema's en boeken die TNO in recente jaren over één van de onderwerpen heeft gepubliceerd. Het literatuuronderzoek mondt uit in een aantal conclusies die een aanzet geeft voor het ontwikkelen van interventies en/of instrumenten.

2 Resultaten literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de literatuurstudie beschreven. Onderscheiden naar het perspectief van de werknemer en de werkgever wordt naar factoren gezocht die van betekenis zijn voor het inrichten van een veelzijdige loopbaan.

2.1 Perspectief werknemer

Een (preventief) loopbaanbeleid waarin een veelzijdige loopbaan gestimuleerd wordt, wordt als belangrijk gezien voor zowel de organisatie als voor haar werknemers. Steeds meer wordt de verantwoordelijkheid voor loopbaanbeleid verschoven van werkgever naar werknemers (Vos, Dewettinck & Buyens, 2007). Zelfsturing speelt hier een belangrijke rol in. Zelfsturing kan grofweg worden omschreven als: 'iemand's geneigdheid tot het nemen van verantwoordelijkheid voor het zelf beïnvloeden van loopbaansituaties' (Raemdonck & Thijssen, 2005). Gezien deze verschuiving van verantwoordelijkheid voor de loopbaan bij de werkgever naar de werknemer zelf, is het interessant te onderzoeken welke factoren aan de werknemerkant van belang zijn voor een veelzijdige loopbaan.

We zien dat vooral jongeren onder de 25 jaar vaak van baan veranderen. Vanaf 35 jaar neemt de mobiliteit sterk af (Vianen, 2006), terwijl juist dan mobiliteit een belangrijke voorwaarde is om langer te kunnen blijven werken. Werken aan een veelzijdige loopbaan moet dus op jongere leeftijd beginnen. Bij het werken aan een veelzijdige loopbaan spelen verschillende factoren een rol. Deze verschillende factoren worden hieronder toegelicht.

Uit het onderzoek 'Verandering van Spijs doet eten' (Nauta et al., 2006) zijn acht factoren naar voren gekomen die van invloed zijn op succesvolle loopbaanstappen van werknemers in de zorgsector in Nederland. Deze factoren zijn gebaseerd op een literatuuronderzoek en een beperkt empirisch onderzoek (vragenlijst en interviews). De volgende factoren kwamen naar voren:

- Persoonlijke flexibiliteit
- Corporate Sense (betrokkenheid bij het bedrijf)
- Reflecteren op de eigen loopbaan
- Afwegen kosten en baten
- Persoonlijke effectiviteit en zelfsturing
- Omgaan met onzekerheid
- Balans werk-privé en werk-gezondheid
- Netwerken

2.1.1 *Employability*

Employability definieert Van der Heijden (2005) als de mogelijkheid van mensen om continu werk uit te voeren, te verwerven of te creëren door hun eigen competenties optimaal te gebruiken. Raemdonck en Thijssen (2005) definiëren employability als iemand's vermogen om te overleven op een turbulente arbeidsmarkt, een markt die gekenmerkt wordt door een sterk toenemende organisatieoverstijgende mobiliteit. Employability verwijst dus naar iemand's potentieel. Een loopbaan is de realisatie van dit potentieel. Employability is dus een belangrijke indicator voor een veelzijdige loopbaan. Immers, wanneer het potentieel niet aanwezig is, kan deze ook niet gerealiseerd worden.

Indicatoren van employability spelen bij een veelzijdige loopbaan een rol. Zo zijn mobiliteitsbereidheid en -vermogen, opleidingsbereidheid en -vermogen, vermogen en bereidheid tot brede inzetbaarheid en veranderingsvermogen en -bereidheid ook van belang voor het hebben van een veelzijdige loopbaan en het langer doorwerken (ROA, 1998). Om te komen tot een veelzijdige loopbaan is het van belang dat werknemers in enige mate beschikken over bovenstaande indicatoren, dus over employability.

2.1.2 *Attitude ten aanzien van functieverandering*

Een veelzijdige loopbaan kan bereikt worden wanneer men uiteenlopende functies heeft en/of werkzaamheden verricht tijdens de loopbaan. Om werknemers te motiveren om te werken aan een veelzijdige loopbaan is de bereidheid tot functieverandering van belang.

Van Dam (2005) heeft onderzocht wat de attitudes van werknemers zijn ten opzichte van functieverandering. Hierbij neemt zij vier soorten functieveranderingen in ogenschouw: verandering van taken, verandering van afdeling op dezelfde locatie, verhuizen naar een andere locatie maar dezelfde afdeling en de organisatie vrijwillig verlaten. Van Dam is in haar studie uitgegaan van het 'investment model' van Farrell en Rusbult. Het (door Van Dam aangepaste) model voorspelt dat:

- toewijding aan de functie hoog zal zijn en de neiging tot functieverandering laag;
 - naarmate de werktevredenheid hoger is (dat is wanneer beloningen de kosten overstijgen),
 - de alternatieven voor een andere baan minder zijn,
- de investeringen om van baan te wisselen groter zijn;
 - naarmate de waargenomen verwachte uitkomsten van functieverandering negatief zullen zijn.

Het onderzoek bevestigt de veronderstelde voorspellingen uit het model. De attitudes van werknemers ten opzichte van functieverandering kunnen nu voorspeld worden. In de huidige werksituatie spelen de beloningen en investeringen een rol. Dit in combinatie met de waargenomen alternatieven en de verwachte kosten en opbrengsten van functieverandering, vormen de attitude van de werknemers. Hieruit zou kunnen volgen dat de attitude van werknemers ten opzichte van functieverandering veranderd zou kunnen worden, wanneer deze factoren beïnvloed worden.

In het model van Van Dam zijn drie aspecten van belang voor ons onderzoek. Willen werknemers makkelijker van functie veranderen, dan zal het volgende bewerkstelligd moeten worden:

- alternatieven voor andere functies;
- relatief lage investeringen voor de werknemer om functiewisseling mogelijk te maken;
- werknemers hebben een hoge verwachting van de uitkomsten van de functiewissel.

In de praktijk zal blijken dat bovengenoemde veranderingen niet eenvoudig liggen. Wanneer we kijken naar de cijfers (Van Dalen, Henkens, & Schippers, 2007) blijkt dat slechts 30% van de oudere werknemers (55-plussers) denkt een nieuwe baan op hetzelfde niveau te vinden, wanneer zij hun baan zullen verliezen. Werknemers onder de 45 jaar schatten hun kansen positiever in; 84% verwacht binnen een jaar weer een baan te hebben. Wanneer we kijken naar de factoren van het model van Van Dam kunnen we verwachten dat wanneer oudere werknemers er meer vertrouwen in hebben om snel een nieuwe functie te vinden, zij waarschijnlijk sneller van functie zullen veranderen.

Elchardus en Smits (2007) hebben onderzoek gedaan naar welk type loopbaan Belgische jongvolwassenen (19-36 jaar) prefereren. Het blijkt dat meer dan de helft aan het begin van de loopbaan kiest voor een flexibele loopbaan. Elchardus en Smits

hebben onderzocht welke loopbaan men prefereert nadat er belangrijke veranderingen in het privéleven hebben plaatsgevonden, zoals afstuderen, samenwonen, trouwen, huis kopen, kinderen krijgen, scheiden etcetera. Het blijkt dat de flexibele loopbaan aan populariteit inboet naarmate men meer veranderingen in het privéleven doormaakt: na acht tot negen veranderingen kiest nog maar eenderde voor een flexibele loopbaan. De populariteit van de traditionele loopbaan is juist toegenomen na acht tot negen belangrijke gebeurtenissen in iemands privéleven tot wel 59% (aan het begin van de loopbaan was dit 42%). We zien dus dat naarmate men meer veranderingen in het privéleven doormaakt, men meer stabiliteit in de werksfeer zoekt.

Aangezien de respondenten in dit onderzoek niet ouder waren dan 36 jaar, is het moeilijk een uitspraak te doen of deze bevindingen ook voor oudere werknemers gelden. Werknemers die nu tussen de 45 en 65 jaar zijn, zijn afkomstig uit een andere generatie waar andere voorkeuren gelden. Wel kunnen we zeggen dat deze ouderen vaak veel transities in het privéleven hebben doorgemaakt, en dus volgens de resultaten van bovenstaand onderzoek, een traditionele loopbaan zullen verkiezen boven een flexibele loopbaan. Om werknemers van alle leeftijden toch duurzaam inzetbaar te houden, moet dit dus gemakkelijk bereikt kunnen worden en niet teveel onzekerheid veroorzaken. De factoren uit het onderzoek van Van Dam (2005) kunnen hierbij helpen. Wanneer er genoeg alternatieven voor banen zijn, wanneer de werknemer zo minimaal moet investeren voor de functiewissel en wanneer de werknemer een hoge verwachting zal hebben van de opbrengst van de functieverandering, vermoeden we dat een functieverandering een minimale onzekerheid en moeite zal kosten. Hoe deze factoren beïnvloed kunnen worden is dan de volgende vraag.

Von Bergh (1997) heeft onderzoek gedaan naar functieveranderingen van oudere werknemers (45-plussers). Daarbij heeft ze gekeken naar een aantal werknemerskenmerken, zoals capaciteiten, sociale omgeving, bestedingsmogelijkheden en een aantal overige kenmerken. Uit het onderzoek is gebleken dat de volgende factoren van invloed zijn op functieverandering van oudere werknemers:

- de kans op promotie is groter voor oudere werknemers naarmate zij hun functie lichter vinden, meer tijd besteden aan het lezen van vakbladen en zichzelf beter vinden functioneren ten opzichte van een andere periode in de laatste tien jaar. Verder is de kans op promotie groter naarmate werknemers in het verleden vaker van functie zijn veranderd, jonger zijn en noch heel kort noch heel lang een functie uitoefenen;
- de kans op functieverlaging is groter voor werknemers die weinig tijd besteden aan het lezen van vakbladen, die hun functie als (te) zwaar beschouwen en die full-time werken;
- de kans op korter werken is groter naarmate een werknemer zichzelf minder goed vindt functioneren en een hogere leeftijd heeft. Verder gaan vrouwelijke 45-plussers vaker korter werken dan hun mannelijke leeftijdgenoten.

In het onderzoek van Von Bergh wordt alleen gesproken over verticale opwaartse mobiliteit (promotie). Echter, voor een duurzame inzetbaarheid kan horizontale mobiliteit, demotie of part-time werken net zo effectief zijn. Wat verder opvalt uit het onderzoek is dat de kans op functieverlaging groter is wanneer men full-time werkt. Dit roept vraagtekens op, aangezien je zou verwachten dat men meer kans op promotie maakt wanneer men juist veel werkt. Helaas wordt er in het onderzoek niet verder op deze bevinding ingegaan.

We zien dat er verschillende factoren een rol spelen op werknemersniveau bij een veelzijdige loopbaan. We zien dat leeftijd een rol speelt bij de inrichting van de loopbaan: hoe meer men meemaakt in het leven, hoe meer men behoefte heeft aan een traditionele loopbaan.

2.1.3 *Beslissing tot uittreding uit arbeid*

Wanneer we willen dat werknemers langer doorwerken, is het nuttig te weten waarom werknemers vroegtijdig uit het arbeidsproces willen uittreden. Wat zijn de motieven van de ‘uittreders’ en welke factoren spelen hierbij een rol?

Humphrey et al. (2003) geven aan dat er ‘push’- en ‘pull’ factoren een rol spelen bij het uittreden van 50-69 jarigen. Push factoren zijn elementen die werknemers als het ware ertoe pushen om te stoppen met werken. Pull factoren zijn factoren die werknemers naar het pensioen toe trekken. Hieronder worden de factoren nader toegelicht.

Push factoren

Volgens een onderzoek van het Britse ministerie van werk en pensioen (Phillipson & Smith, 2005) zijn de belangrijkste push factoren gerelateerd aan gezondheidsproblemen. Daarnaast spelen financiële factoren een rol (bijvoorbeeld een aanbod met redelijke financiële vergoeding voor vervroegd pensioen). In Nederland werden in het verleden diverse financiële regelingen getroffen die het voor werknemers aantrekkelijk maakten om eerder te stoppen met werken. Deze regelingen worden steeds verder ingeperkt, zodat het voor werknemers minder aantrekkelijk wordt om eerder te stoppen met werken (Thunnissen, 2001). Zo moeten werknemers afwegen of ze het zich financieel kunnen veroorloven om te stoppen met werken. De derde meest voorkomende reden voor vervroegd uittreden is gedwongen ontslag of overtollig personeel. Organisaties die zich in een krimpsituatie bevinden en waar reorganisaties veel voorkomen, hebben grote kans dat oudere werknemers daar graag eerder willen uittreden (Henkens & van Solinge, 2003). De houding van de leidinggevende ten opzichte van langer doorwerken speelt ook een belangrijke rol bij de beslissing van de werknemer om vervroegd uit te treden (Henkens & van Solinge, 2003). Wanneer de werknemer vroeger wil uittreden, ziet de leidinggevende dit als een persoonlijke keuze waar hij/zij verder weinig te maken heeft (Cozijnsen et al., 2005). Het langer doorwerken zou meer gestimuleerd kunnen worden wanneer de leidinggevende hier meer verantwoordelijkheid zou voelen. Een leidinggevende kan hierover dus best een gesprek aangaan met de medewerker en eventueel alternatieven aanbieden, zoals deeltijdpensioen, andere taken, thuiswerken, etc.

Ook worden werkgerelateerde factoren gezien als push factoren (Humphrey et al., 2003). Dit arbeidsinhoudelijke motief bestaat uit verschillende dimensies (Thunnissen, 2001). Zo kunnen oudere werknemers de motivatie en satisfactie in het werk verloren zijn. Wanneer de balans tussen belasting en belastbaarheid (fysiek en mentaal) kwijt is, kan dit leiden tot stressreactie, verzuim en uitval. Ten slotte spelen zorgverantwoordelijkheden ook een rol bij het vervroegd uittreden. Te zien is dat werknemers van rond de 50 vaak belast zijn met zorgtaken voor de ouders, wat kan leiden tot een disbalans tussen werk-privé en ervoor kan zorgen dat het uitvoeren van de functie een te zware belasting vormt. Op deze factoren zou de organisatie invloed kunnen uitoefenen. Een leidinggevende zou met de medewerker in gesprek kunnen gaan en samen tot een oplossing komen hoe de verhouding tussen belasting en belastbaarheid hersteld kan worden.

Pull factoren

De pull factoren die mensen bewegen tot vervroegd uittreden, zijn doorgaans positief van karakter. Zo is financiële zekerheid een belangrijke pull factor (Phillipson & Smith, 2005). Humphrey et al. (2003) concluderen dat de werknemers die vervroegd met pensioen gingen, hogere inkomens hadden dan de werknemers die met de pensioengerechtigde leeftijd met pensioen wilden. Zij hebben dus voldoende financiële zekerheid om eerder te stoppen met werken. Het ‘genieten van het leven’ is ook een

genoemde pull factor waarom vijftigers stoppen met werken. Zij zien stoppen met werken vaak ook als een verdieping in hun relatie met hun partner. De waarde die iemand aan zijn vrije tijd hecht, speelt hierbij een belangrijke rol. De aantrekkelijkheid om te stoppen met werken zal waarschijnlijk toenemen wanneer iemand veel waarde hecht aan zijn/haar vrije tijd en deze tijd goed in kan vullen (Henkens & van Solinge, 2003). Ook de sociale situatie van de werknemer speelt hierbij een rol. Wanneer het in de omgeving als normaal wordt gezien of wanneer de partner aandringt op vervroegd uit-treden, zal de medewerker naar verwachting eerder stoppen met werken (Henkens & van Solinge, 2003).

Solem (1998) concludeerde uit een literatuurstudie waarin ook push- en pull factoren in kaart gebracht worden, dat verbetering van arbeidsomstandigheden bijdraagt aan uitstel van vroege pensionering. Anderzijds wordt pensionering ook uitgesteld als dat zou resulteren in een hoger pensioen. Dit betekent dat zowel ingrepen in het pensioensysteem als in de arbeidsomstandigheden kunnen leiden tot attitudeverandering betreft pensionering/uit-treden.

In de studie van Solem wordt verder geconcludeerd dat zowel de factor leeftijd, slechte gezondheid als gezondheidsbedreigende banen sterke voorspellers zijn voor vroege uit-trede.

In welke mate bovenstaande factoren een rol spelen tot de uiteindelijke beslissing om uit te treden varieert, aangezien individuen verschillen in de mate waarin zij waarde hechten aan de verschillende factoren (Henkens & van Solinge, 2003). Wel kunnen we uit het push-pull model afleiden welke factoren beïnvloed zouden kunnen worden om werknemers langer op de arbeidsmarkt inzetbaar te houden.

2.2 Werknemersperspectief en veelzijdige loopbaan

Uit de voorgaande inventarisatie kunnen we een top tien samen stellen van factoren of overwegingen bij werknemers gericht op wel of niet langer blijven werken. De hier gebruikte volgorde zegt echter niets over belangrijkheid of gewicht van de factoren.

1. Leeftijd
2. Goede gezondheid, gezondheidsbedreigend werk
3. Financiële situatie, pensioenregelingen
4. Employability, beschikbaar werkvermogen
5. Persoonlijke sociale overwegingen:
 - a. Plannen vrijetijdsbesteding
 - b. Invloed van de partner op vervroegd uit-treden
 - c. Zorgverantwoordelijkheden
6. Persoonlijke flexibiliteit
 - a. Reflecteren op eigen loopbaan
 - b. Omgaan met onzekerheid
 - c. Balans werk-privé en werk-gezondheid
7. Binding met huidige werkgever
8. Motivatie voor werk, effectiviteit en zelfsturing
9. Alternatieven voor andere functies
10. Persoonlijke netwerken

2.3 Perspectief werkgever

Uit bovenstaande paragraaf is duidelijk geworden dat de werknemer zelf een belangrijke rol speelt in de sturing van zijn/haar loopbaan. Echter, werknemers die de verantwoordelijkheid nemen om hun eigen loopbaan te beheren verwachten van hun werkgever ook een actieve bijdrage ter ondersteuning van hun eigen initiatief (Vos, Dewettinck & Buyens, 2007). Ook de werknemers die niet zelf de verantwoordelijkheid willen of kunnen dragen, zullen steun van de werkgever nodig hebben voor het vormgeven van hun loopbaan. Voor veel werknemers zal een prikkeling nodig zijn om aan een veelzijdige loopbaan te werken (Van Vianen, 2007). Die prikkeling zal veelal uit de werkomgeving moeten komen.

Wanneer de werkgever een deel van de verantwoordelijkheid moet dragen voor de veelzijdige loopbaan van de werknemers, moet de werkgever het belang hiervan inzien. Om de werkgever de belangen van een effectief en preventief loopbaanbeleid te laten inzien, moet duidelijk zijn wat die belangen precies zijn. Een werkgever kan belang hebben bij werknemers met een veelzijdige loopbaan omdat een reorganisatie soepeler kan verlopen, zonder hoge kosten van outplacement. De werknemers zijn immers breed inzetbaar. Daarnaast hebben breed inzetbare werknemers een positief effect op de organisatie ontwikkeling: de organisatie kan flexibeler inspelen op markt- en omgevingseisen.

Organisaties kunnen op verschillende manieren invloed uitoefenen en verantwoordelijkheid nemen voor de veelzijdigheid van de loopbaan van werknemers. Hieronder worden deze beschreven.

2.3.1 Rol leidinggevende

Uit onderzoek van Cozijnsen et al. (2005) is gebleken dat bij leidinggevendenden een brede inzetbaarheid van werknemers nauwelijks een rol speelt in de wenselijkheid van het langer doorwerken van oudere werknemers. Leidinggevendenden kijken vooral naar de inzetbaarheid van oudere werknemers in de *huidige* functie. Wanneer een werknemer daar niet meer goed inzetbaar is, vindt de leidinggevende het niet belangrijk dat de werknemer langer doorwerkt, zo blijkt uit het onderzoek. Op deze manier kan belangrijk kapitaal voor de organisatie verloren gaan. Wanneer de leidinggevendenden over afdelingsniveau kijkt, kan hij/zij inzien dat de werknemer wellicht goed inzetbaar is elders in de organisatie. Een leidinggevende kan op deze manier ook werknemers aangeboden krijgen die elders in de organisatie niet meer tot hun recht komen. Uit het onderzoek van Cozijnsen et al. is gebleken dat wanneer leidinggevendenden voortdurend worden gewezen op aanhoudende krapte, hij/zij wel waarde hecht aan de mogelijkheid om oudere werknemers elders in de organisatie in te zetten. Hier ligt dus een taak voor de organisatie; de leidinggevende er bewust van maken dat werknemers ingezet kunnen worden op andere plekken buiten de eigen afdeling. Een POP (Persoonlijk Ontwikkel Plan) of loopbaancentrum kan hierbij helpen. Zowel werkgever als werknemer kunnen op deze manier inzicht krijgen in mogelijkheden voor andere werkzaamheden of functies binnen de organisatie.

De leidinggevende heeft ook invloed op de taken die een werknemer krijgt toebedeeld. Uit recent onderzoek (Van Vianen, 2007) blijkt dat leidinggevendenden uitdagende taken vooral uitdelen aan werknemers die ambitieus en talentvol zijn en met wie de leidinggevende enige gelijkens ervaart. Vervolgens laten leidinggevendenden zich bij de beoordeling van capaciteiten vooral leiden welk soort taak een werknemer uitvoert. Werknemers kunnen hierdoor in een vicieuze cirkel belanden: je krijgt een uitdagende taak toebedeeld als de leidinggevende verwacht dat je voldoende capaciteiten hebt en vervolgens wordt je beoordeeld op het soort taak dat je uitvoert. Dit kan ertoe leiden dat

dezelfde werknemers altijd de uitdagende taken krijgen en zich daardoor sneller ontwikkelen en dus meer kans maken op een veelzijdige loopbaan.

2.3.2 *Attitude leidinggevende*

Niet alleen het gedrag van de leidinggevende is van belang, maar ook de attitude speelt een belangrijke rol. De beeldvorming die leidinggevendens van oudere werknemers hebben, kan erg bepalend zijn voor de ontwikkeling van oudere werknemers. Uit onderzoek van Taylor en Walker (1998) blijkt dat werkgevers die geen trainingen bieden aan managers boven de 50 jaar, ervan uit gaan dat oudere mensen niet getraind willen worden en er niet van houden om orders van jongeren aan te nemen. Ook bij het aannemen van oudere werknemers speelt beeldvorming een rol. Zo gaven werkgevers in het onderzoek aan dat wanneer leeftijd een belangrijke factor speelt bij het aannemen van werknemers, dat oudere werknemers moeilijk te trainen zijn en geen zwaar fysiek werk aan kunnen. Bij promotie spelen andere attitudes een rol. Werkgevers die leeftijd gerelateerd zien aan promotie kansen, hebben een negatief beeld over ouderen. Zij gaan ervan uit dat oudere werknemers niet lang meer mee gaan, te weinig creatief zijn, te voorzichtig zijn en dat ze slechts hun tijd uitzitten tot het pensioen.

Factoren zoals vermogen om zich aan te passen aan nieuwe technologie, betrouwbaarheid, flexibiliteit en productiviteit spelen een minder grote rol bij de beslissing om oudere werknemers aan te nemen, te trainen en promotie te geven.

Het blijkt dus dat leidinggevendens op bepaalde gebieden vooroordelen hebben over oudere werknemers. Deze vooroordelen beïnvloeden het gedrag van werkgevers en kunnen ervoor zorgen dat oudere werknemers minder kans krijgen om aan een veelzijdige loopbaan te werken.

2.3.3 *Actieve bijdrage*

Zoals hiervoor gezegd, werknemers die de verantwoordelijkheid nemen om hun eigen loopbaan te beheren verwachten ook van hun werkgever een actieve bijdrage ter ondersteuning van hun initiatief. De Weerd en anderen (2007) brachten in kaart waaraan werkgevers kunnen werken om werkplekklere van ouderen werknemers te bevorderen. Leren is een belangrijk ‘instrument’ om tot een veelzijdige loopbaan te komen. Dit blijkt uit de drie aspecten waar volgens De Weerd et al. werkplekklere uit bestaat. Deze aspecten zijn: leren werken en nieuwe uitdagingen aangaan in de eigen functie, leren veranderen van rol(len) binnen de organisatie en leren nieuwe betekenis te geven aan werk in de eigen levenscontext. De werkgever kan actief bijdragen aan het bevorderen van het leren van werknemers. De Weerd et al. benoemen een aantal activiteiten die eraan bijdragen dat het leren wordt bevorderd. De activiteiten worden ingedeeld in de volgende categorieën:

- erkenning en waardering uitspreken; ervoor zorgen dat er een klimaat van respect met voldoende erkenning en waardering heerst;
- leer- en ontplooiingskansen bieden; ervoor zorgen dat werknemers kunnen bijleren en doorgroeikansen krijgen aangeboden;
- weerbaarheid versterken; werknemers leren veerkrachtig te anticiperen op en omgaan met uitdagingen en moeilijkheden;
- positieve werksfeer creëren; voorwaarden scheppen voor een hoge kwaliteit van samenwerking en ruimte scheppen voor een open dialoog;
- transitie management; loopbaanverandering faciliteren.

2.4 Werkgeversbeleid gericht op houd van werk

Uit de voorgaande inventarisatie kunnen we een top zeven samen stellen van factoren of overwegingen bij werkgevers gericht op beleid gericht op het behoud van (oudere) werknemers. Enkele factoren die vanuit het werknemersperspectief van belang zijn, kan de werkgever verantwoordelijkheid voor nemen, zoals bij het employability beleid of de arbeidsomstandigheden. De hier gebruikte volgorde zegt echter niets over belangrijkheid of gewicht van de factoren.

1. Arbeidsomstandigheden (zowel financieel als sociaal)
2. Leer- en ontplooiingskansen
3. Positieve werksfeer (waaronder binding werkgever-werknemer)
4. Gedrag en attitude leidinggevende
5. Erkenning en waardering van werknemer
6. Employability beleid (waaronder weerbaarheid versterken)
7. Transitie management

2.5 Onderbelichte thema's

In uiteenlopende studies die veranderingen over de levensloop beschrijven, wordt aandacht besteed aan de diversiteit van invloeden en geleidelijkheid van het proces (zie o.a. het recente werk van Ilmarinen, 2007). Bij studies over loopbaanbeleid lijkt het dan ook van betekenis om rekening te houden met tijdsgebonden verandering.

Hiervan uit gaande blijven enkele vragen onbeantwoord die te maken hebben met de volgende thema's:

- *leeftijdscohorten*: hoe kijken dertigers, veertigers en vijftigers aan tegen hun loopbaan? Welke betekenis geven zij aan duurzame inzetbaarheid?
- *maatregelen die op korte of middellange termijn effect laten zien*: welke beleidsmaatregelen of interventies hebben effect op korte termijn, en welke een effect op lange termijn? Hoe hangt dit samen met de verschillende cohorten?
- *verschuivende competenties*: lichamelijke (mentale en fysieke) gevolgen van het ouder worden, worden doorgaans uitgelegd in termen van verlies van functies. Dit denken doet geen recht aan de veelomvattende ervaringen, kennis en vaardigheden die mensen opdoen tijdens hun levensloop (Cremer, 1999). Bij gezonde veroudering kan men zelfs stellen dat er sprake is van vermindering maar ook winst in competenties. Hoe kan hier op ingespeeld worden? Hoe verschilt dit per levensfase? Dit onderwerp wordt bestudeerd in het deelproject Productiviteit van het VP Vergrijzing. De resultaten van dit onderzoek zijn dus van belang voor het verdere onderzoek van deelproject Loopbanen;
- *kennis/ervaringsconcentraie*: In de introductie is besproken dat veelzijdigheid ontwikkelen van belang is om te voorkomen dat werknemers te specialistisch worden. Vraag die we ons stellen is of er juist gebruik gemaakt kan worden van werknemers die tijdens hun loopbaan expert worden in een bepaald vakgebied. Vragen zijn dan hoe de expertise te verbreden is en of aanpalende vaardigheden of competenties dan juist gemakkelijker aan te spreken zijn. Hoe verschilt dit per cohort en hoe kan er iets mee gedaan worden op korte en op lange termijn?

3 Conclusies

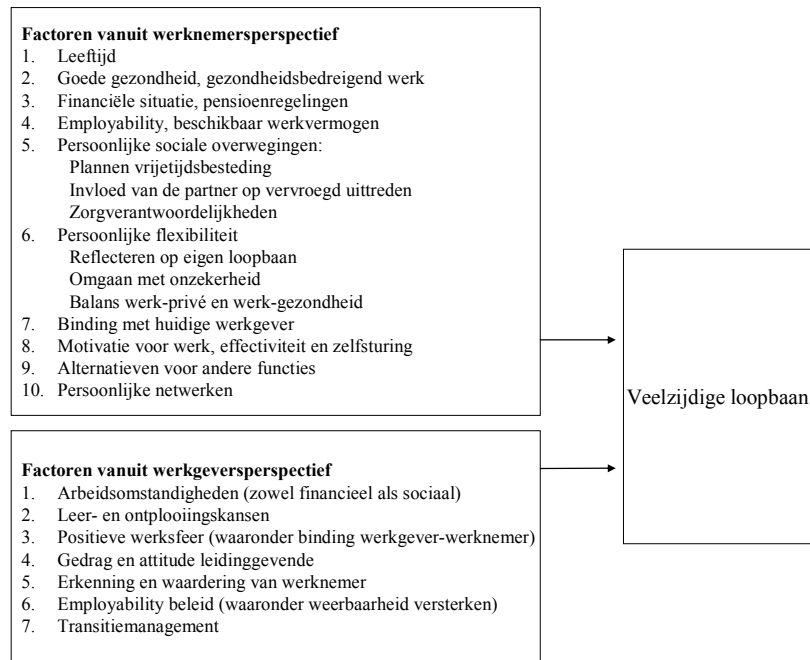
In deze literatuurstudie hebben we ons voornamelijk gericht op de combinatie van duurzame inzetbaarheid, ouderen en vergrijzing en (veelzijdige) loopbanen. In dit hoofdstuk vatten we kort samen wat we in deze literatuurstudie hebben gevonden.

Vervolgens kijken we wat we *niet* hebben gevonden; onderwerpen die zijn onderbelicht in de literatuur over loopbanen maar wel genoemd worden in meer algemene literatuur. Uiteraard kunnen deze onderwerpen wel onderzocht zijn in studies over andere onderwerpen, zoals vergrijzing en productiviteit.

3.1 Wat is bekend?

Uitgangspunt voor deze literatuurstudie is dat een veelzijdige loopbaan een bron voor duurzame inzetbaarheid is. De verschillende studies die we hebben geraadpleegd lijken deze stellingname volledig te ondersteunen. Om tot een veelzijdige loopbaan te komen is de attitude en het gedrag van zowel werkgever als van werknemer van belang. De werknemer is uiteindelijk verantwoordelijk voor de eigen loopbaan, de werkgever kan de werknemer faciliteren om tot een veelzijdige loopbaan te komen.

In de literatuur komen verschillende factoren naar voren die leiden tot een veelzijdige loopbaan. Van zowel de factoren van invloed op de veelzijdige loopbaan vanuit werknemersperspectief als van de factoren vanuit werkgeversperspectief hebben we een overzicht gemaakt (zie figuur 1).



Figuur 1 Overzicht factoren van invloed op een veelzijdige loopbaan

3.2 Wat ontbreekt?

Een aantal thema's blijkt te ontbreken in de literatuur over loopbanen. Bij elk thema speelt tijdsgebonden verandering een rol. Voor een verdere studie naar veelzijdige loopbanen is het interessant om de onderbelichte thema's nader te onderzoeken en te kijken naar verschillende leeftijdscohorten en naar korte en lange termijn effecten. We kunnen aan de hand van het huidige onderzoek concluderen dat de volgende thema's onderbelicht zijn in de literatuur over loopbanen:

- leeftijdscohorten;
- maatregelen die op korte of lange termijn effect laten zien;
- verschuivende competenties;
- kennis/ervaringsconcentratie.

3.3 Vervolgstappen

Nu we weten wat er in de literatuur bekend is over veelzijdige loopbanen en wat er nog onderbelicht blijft, kunnen we vervolgstappen nemen. We kunnen nu bepalen welke onderbelichte onderwerpen we nader willen onderzoeken en hoe we dit gaan aanpakken. In een vervolgstudie kunnen deze onderwerpen nader onderzocht worden. Rekening houdend met verschillende cohorten kan onderzocht worden welke factoren voor welke leeftijdsgroepen van belang zijn. Tevens kan gekeken worden op welke factoren gestuurd kan worden met welke maatregelen. Tenslotte lijkt het ons van belang te bezien van welke factoren vooral een effect op korte termijn verwacht kan worden en welke effectief worden na langere tijd.

4 Referenties

Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University press.

Bergh, M.Y.W. von (1997). *Loopbanen van oudere werknemers*. Dissertatie. Thesis Publishers, Amsterdam.

Cozijnsen, R., Henkens, K., & Solinge, H. van (2005). Laten gaan of behouden? Een vergelijkend onderzoek naar beoordelingen van managers en studenten ten aanzien van uitstroom van oudere werknemers. *Gedrag & Organisatie*, 18, 338-354.

Cremer, R. (1999). Veranderingen in het mentaal werkvermogen tijdens de levensloop. *Tijdschrift voor Bedrijfsartsen en Verzekeringsgeneeskundigen*, 7, 84-91.

Dalen, H. van, Henkens, K., & Schippers, J. (2007). Oudere werknemers door de lens van de werkgever. NIDI, rapport no. 74. Den Haag.

Dam, K. van (2005). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 253-272.

Elchardus, M., & Smits, W. (2007). Dimmende flexibiliteit. Loopbaanperspectieven van Belgische jongvolwassenen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 23(2), 147-161.

Ester, P., Muffels, R., Ours, J. van, Schippers, J., & Wilthagen, T. (2003). *De transitionele arbeidsmarkt: onderzoek naar een nieuwe sociale en economische dynamiek*. OSA Meerjarenprogramma 2003-2006.

Heijden, B.I.J.M. van der (2005). *'No one has ever promised you a rose garden.'* On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers. Van Gorcum, Assen.

Henkens, K., & Solinge, H. van (2003). *Het eindspel: werknemers, hun partners en leidinggevendend over het uitreden uit het arbeidsproces*. Den Haag: Koninklijke Van Gorcum.

Humphrey, A., Costigan, P., Pickering, K., Stratford, N., Barnes, M. (2003) *Factors Affecting the Labour Market Participation of Older Workers*. London: DWP.

Ilmarinen, J. (2006). *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finish Institute of Occupational Health.

Kuijpers, M.A.C.T., & Kwakman, C.H.E. (2005). Loopbaanzelfsturing. *Opleiding & Ontwikkeling*, 11(4).

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

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

Phillipson, C., & Smith, A. (2005). *Extending working life: A review of the research literature*. Department for Work and Pensions, Research Report No 299.

Raemdonck, I., & Thijssen, J. (2005). Zelfsturing in leersituaties en loopbaansituaties. *Opleiding & ontwikkeling*, 1-2, 24-27.

ROA, (1998). *Employability in bedrijf: naar een Employability Index voor bedrijfssectoren*. ROA-R-1998/10, Maastricht.

Solem, P.E., (1998). Too old to work. *Norwegian Journal of epidemiology*, 8 (2), 157-164.

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

Thunnissen, M. (2001). Leeftijdsbewust personeelsbeleid. In Kluytmans, F. (red.). *Leerboek Personeelsmanagement*. Houten: Wolters-Noordhoff bv Groningen.

Vianen, A. van. (2006). 'Zelf doen!' Over de maakbaarheid van loopbanen. Oratie.

Vianen, A. van. (2007). Onbegrensde loopbanen: een kwestie van persoon én organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 20(3), 303-318.

Vos, A. de, Dewettinck, K., & Buyens, D. (2007). De professionele loopbaan in goede banen: het samenspel van loopbaanzelfsturing en het loopbaanbeleid binnen de organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 20(1), 21-40.

Weerdt, S. de, Stellamans, A., Bouwen, R., Baeijaert, L., & Claus, M. (2007). Het vuur brandend houden. Willen & kunnen blijven werken & leren. *Develop*, 3, 76-87.