

Rapportage voor BKO

december 2006

**Leeftijd en verschillen in werkbeleving in een organisatie in de
zorgsector**

Prof. dr. René Schalk

Eefje Steegh BaSc

Tranzo/Organisatiewetenschappen, Universiteit van Tilburg

Introductie¹

Nederland ontgroent en vergrijsst in rap tempo. Dag- en opiniebladen besteden met regelmaat uitgebreid aandacht aan deze ontwikkeling en ook in de wetenschappelijke literatuur wint het onderwerp “De oudere werknemer” (weer) aan terrein. Er is een groeiende vraag naar wetenschappelijk onderzoek naar de toekomst van ouderen op het werk.

Deze ontwikkeling heeft te maken met een golfbeweging in de belangstelling van de overheid en het bedrijfsleven voor oudere werknemers. De fluctuaties komen voort uit veranderingen in de economie en op de arbeidsmarkt. In de naoorlogse periode van groeiende welvaart en volledige werkgelegenheid - omstreeks 1965 - was ook de oudere werknemer interessant. Daarna is, hoogstwaarschijnlijk door de verslechterende economie, de toenemende internationale concurrentie en de talrijke technologische innovaties, de belangstelling voor oudere werknemers weer afgenomen. Obsolescentie van kennis werd een probleem dat op de oudere werknemers werd afgewenteld. De laatste jaren is een hernieuwde aandacht voor oudere werknemers op gang gekomen. De oorzaken hiervan zijn gelegen in de eerder genoemde ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking (Boerlijst & Van der Heijden, 2003).

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

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

Om de vergrijzing betaalbaar te maken wil het kabinet dat ouderen langer blijven doorwerken. Maar wat willen oudere werknemers zelf? Kunnen zij wel langer doorwerken? Berust het idee dat oud worden gepaard gaat met een geringere inzetbaarheid, wel op waarheid?

¹ Een groot gedeelte van de tekst van de introductie is een bewerking van Peeters, Nauta, De Jonge en Schalk (2005).

Het Brabants Kenniscentrum Ouderen (BKO) was geïnteresseerd in de vraag of organisaties voldoende zijn voorbereid op de gevolgen van de demografische ontwikkelingen in de toekomst. Welke gevolgen zal de veroudering van het personeelsbestand in de toekomst hebben? Bereiden organisaties zich hierop voor?

Om meer zicht te krijgen op deze specifieke problematiek heeft het BKO een opdracht verstrekt aan Prof. dr. René Schalk, bijzonder hoogleraar ouderenbeleid bij Tranzo, Universiteit van Tilburg, om een enquêteonderzoek uit te voeren bij Surplus, een grote organisatie in de zorgsector in West Brabant.

De vraag die centraal stond in dit onderzoek was:

“Zijn er verschillen in werk- en gezondheidsbeleving tussen jongere en oudere werknemers in een zorgorganisatie?”

De kern van de vragenlijst betrof daarom vragen over het ervaren welbevinden en de gezondheid van werknemers en hun ervaringen met het personeelsbeleid. De gegevens kunnen zicht geven op de ontwikkeling in welzijn en gezondheid van medewerkers gekoppeld aan leeftijd en in verschillen in behoeften op het terrein van personeelsbeleid en personele voorzieningen gerelateerd aan leeftijd.

Wat medewerkers verwachten van de organisatie en wat voor verwachtingen zij hebben naar de toekomst toe, ook op het vlak van beleid, kan belangrijke aanknopingspunten opleveren voor het formuleren van (nieuw) personeelsbeleid dat voorbereidt op en inspeelt op de toekomstige ontwikkelingen.

De gegevens van de inventarisatie kunnen gebruikt worden om adviezen op te baseren op het terrein van het personeelsbeleid, bijvoorbeeld ten aanzien van de volgende vragen:

- Hoe kunnen beslissingen van managers en het P&O beleid en -procedures mogelijke problemen op oudere leeftijd voorkomen?
- Welke instrumenten in het personeelsbeleid zijn geschikt of kunnen ontwikkeld worden voor de toekomst in het licht van de te verwachten demografische ontwikkelingen?

Inhoud

Samenvatting

1. Procedure van gegevensverzameling en algemene kenmerken van de responsgroep;
2. De inhoud van de vragenlijst;
3. Algemene resultaten van de vragenlijst;
4. De relatie tussen leeftijd en werk- en gezondheidsbeleving;
5. Conclusies en discussie.

Referenties

Bijlage

Samenvatting

De vraag die centraal stond in dit onderzoek was:

“Zijn er verschillen in werk- en gezondheidsbeleving tussen jongere en oudere werknemers in een zorgorganisatie?”

Deze uitkomsten zijn van belang voor het bepalen van het toekomstige personeelsbeleid van zorgorganisaties.

Alle werknemers (1938) van de zorgorganisatie hebben een vragenlijst gekregen. 658 vragenlijsten zijn ingevuld, een respons van bijna 34%. Dit responspercentage is volgens verwachting. De meeste respondenten waren vrouw (619) en ruim drie kwart (78%) verrichtte uitvoerend werk.

De vragenlijst bestond uit 32 onderdelen. Belangrijke onderdelen waren kenmerken van het werk, de mening over het personeelsbeleid en communicatie, leidinggeven en ervaren steun vanuit de organisatie, verschillende kenmerken van het psychologisch contract, het algemene vertrouwen in het management en de organisatie, werk-thuis afstemming en gezondheid. De onderdelen van de vragenlijst voldeden aan de criteria van validiteit en betrouwbaarheid.

Om relaties met leeftijd te onderzoeken zijn de statistische verbanden berekend tussen leeftijd en de verschillende onderdelen van de vragenlijst. Om na te gaan of deze effecten enkel door leeftijd verklaard worden en niet door andere factoren is gecontroleerd voor de sector waarin iemand werkzaam is, de aard van het werk, het geslacht, het wel of niet hebben van een leidinggevende functie, het aantal uren dat men per week werkt, de aard van het contract (vast of tijdelijk), de bijdrage aan het inkomen en het opleidingsniveau.

De meest opvallende bevinding is dat er vooral geen verschillen zijn die te maken hebben met leeftijd. De verschillen die wel gevonden worden zijn doorgaans klein van omvang.

Bij de verschillen is de algemene tendens dat ouderen positiever staan ten opzichte van hun werk (tevredener, loyaler, betere prestaties). Tevens verwachten ze minder van de organisatie (organisatiesteun, organisatieflexibiliteit, erkenning van prestaties). Aan de andere kant geven oudere werknemers aan dat ze minder makkelijk van baan willen en kunnen veranderen. Ze vinden dat hun prestaties onvoldoende worden gewaardeerd en hebben wat meer gezondheidsklachten.

Over het algemeen worden leeftijdsgebonden verschillen pas wat duidelijker na een leeftijd van ongeveer 50 jaar. Wij hebben de groep werknemers van 50 t/m 54 jaar, en de vijfenvijftig plussers nog apart bekeken.

De vijfenvijftig plussers hebben op meer punten lagere verwachtingen dan jongeren vergeleken met de groep tussen 50 en 55. Vooral de vijfenvijftig plussers gaan niet meer op zoek naar ander werk. Het idee dat het vinden van ander werk moeilijk is, is bij alle 50-plussers sterk aanwezig. Gezondheid speelt vooral een rol tussen 50 en 55, niet bij de vijfenvijftig plussers. Mogelijk is er een selectie-effect opgetreden.

Op basis van de bevindingen komen we tot de volgende aanbevelingen:

1. “Behandel werknemers naar hun kwaliteiten, niet naar hun leeftijd” (zie ook: senior-power).
2. Discrimineer niet naar leeftijd en bied jongere en oudere werknemers dezelfde faciliteiten op HR-gebied.
3. Waardeer de prestaties van oudere werknemers.
4. Let op lange termijn effecten van HR-beleid voor employability. Ouderen geven aan dat ze minder makkelijk elders aan de slag zullen kunnen dan jongeren. Een organisatiestrategie die gericht is op het open houden van de mogelijkheid om te wisselen van organisatie is met het oog op employability en voorkomen van uitgekeken en uitgeblust raken aan te bevelen. Hierin moet echter wel een juiste balans gevonden worden met HR-beleid gericht op ontwikkeling, stabiliteit en behouden van personeel.
5. Dit geldt ook voor flexibiliteit in het algemeen: ouderen verwachten minder en krijgen (dus) minder. Het vinden van een juiste afstemming tussen mogelijk veranderende behoeften op oudere leeftijd en wat geboden en verwacht wordt door de organisatie verdient aandacht.
6. Op het vlak van ondersteuning van de organisatie verwachten ouderen minder. Vanuit het oogpunt van blijven leren en ontwikkelen zou dit echter juist moeten worden gestimuleerd.
7. Gezondheidsaspecten zijn van belang, met name voor de groep van 50-54. Het lijkt erop dat de groep ouder dan 55 die werkt een selecte groep is.

1. De procedure van gegevensverzameling en algemene kenmerken van de responsgroep

Onder alle personeelsleden van Surplus is een schriftelijke enquête verspreid. In totaal zijn 1938 vragenlijsten verspreid op 11 en 12 Mei 2006. Hiervan zijn 1018 per post verstuurd en 920 door de afdelingshoofden persoonlijk uitgereikt aan medewerkers. Van de verspreide vragenlijsten zijn er 658 ingevuld retour gekomen. De vragenlijstgegevens zijn ingevoerd in een databestand door Eefje Steegh en Marleen Roffel.

De respondenten waren 34 mannen en 619 vrouwen. Zij waren gemiddeld 42.6 jaar oud, werkten gemiddeld 21.4 uur per week en waren gemiddeld 8.9 jaar in dienst. Van deze werknemers is het merendeel (46%) werkzaam in de thuiszorg, 13.1% is werkzaam in verpleeghuizen, 14.7% in verzorgingshuizen en 11.2% in de kinderopvang. De meeste werknemers, 78%, hebben uitvoerend werk.

De verdeling van de responsgroep naar sector en soort werk wordt weergegeven in tabel 1 en 2:

Tabel 1: verdeling respondenten over sectoren

Sector	Aantal respondenten	percentageage
Verpleeghuis	82	13.1
Verzorgingshuis	92	14.7
Kinderopvang	70	11.2
Thuiszorg	288	46.0
Welzijn	32	5.1
Facilitair	30	4.8
B&B, financiën, P&O, directie	32	5.1
Totaal	626	100.0

Tabel 2: verdeling respondenten naar de aard van het werk

Soort werk	Aantal respondenten	percentageage
uitvoerend/vakmatig	507	78.5
Secretarieel/administratief	35	5.4
coördinerend/leidinggevend	74	11.5
staf/directie	30	4.6
Totaal	646	100.0

2. De inhoud van de vragenlijst

De vragenlijst in het kort

De vragenlijst bestond uit 32 onderdelen/vragen.

De eerste 8 vragen betroffen objectieve kenmerken van het werk en de functie, namelijk de functienaam, de sector waarin men werkzaam is en het soort werk dat men doet, het aantal uren dat men gewoonlijk werkt, wel of niet nachtdiensten, de tijd dat men al voor Surplus werkt, andere banen naast het werk bij Surplus en de aard van het contract.

Vraag 9 en 10 waren alleen bedoeld voor personen met een tijdelijk contract. Deze vragen betroffen verwachtingen over voorzetting van het dienstverband en motieven om tijdelijk te werken.

Vraag 11 en 12 gingen over hoe men kenmerken van het werk ervaart: autonomie, gebruik van vaardigheden en duidelijkheid (vraag 11). Vraag 12 betrof de ervaren werkdruk.

Vraag 13 ging in op de mening over het personeelsbeleid en vraag 14 ging over de communicatie binnen Surplus.

Vraag 15 bevatte een aantal vragen over de direct leidinggevende, en vraag 16 (eerste deel) betrof de ervaren steun vanuit de organisatie.

Vraag 16 (tweede deel) en 17 vroegen naar verschillende aspecten van het psychologisch contract: wat biedt men aan Surplus en wat verwacht men van Surplus.

Vraag 18 en 19 werden gesteld om te kijken hoe het gesteld is met het algemene vertrouwen in het management en de organisatie.

Vraag 20 stelde de algemene mening over het werk vast, vraag 21 de interferentie tussen werk en thuis. Vraag 22 ging over algemene tevredenheid en vraag 23 over de overdracht van werk naar thuis.

Vraag 24 ging over ziekteverzuim en vraag 25 over de ervaren gezondheid.

Vraag 26 tot en met 32, tenslotte vroegen naar een aantal persoonlijke kenmerken, zoals leeftijd, geslacht, de thuissituatie en het opleidingsniveau.

In de bijlage zijn alle frequentieverdelingen voor de persoons- en functiekenmerken van de responsgroep weergegeven.

Wetenschappelijke verantwoording van de vragenlijst

De vragenlijst bestond vrijwel geheel uit gevalideerde en betrouwbare onderdelen/schalen. De meeste vragen zijn eerder gebruikt in een Europees vergelijkend onderzoek naar verschillen tussen tijdelijke werknemers en werknemers met een vast contract, het Psycones onderzoek. Op <http://www.uv.es/~psycon/> zijn de gegevens over validiteit en betrouwbaarheid van deze onderdelen van de vragenlijst te vinden.

De vragen 2 (over sector en soort werk), 13h en 13j (over specifieke aspecten van het personeelsbeleid) en 14 (over de communicatie) zijn opgesteld in overleg tussen de onderzoekers en Surplus. Een aantal vragen over leiderschap (vraag 15) is ontleend aan een leiderschapsvragenlijst ontwikkeld door Syroit. De vragen over onderdelen van het psychologisch contract (vraag 16 tweede deel en 17) zijn ontwikkeld door Dr. S. Raeder (ETH Zürich) en in de oorspronkelijke Duitstalige versie gevalideerd in Zwitserland. De in dit onderzoek gebruikte Nederlandse vertaling is opgesteld door René Bakker, research master student sociale wetenschappen aan de UvT, in samenwerking met René Schalk en in nauw overleg met Sabine Raeder.

3. Algemene resultaten van de vragenlijst

Gemiddelde scores

In deze rapportage wordt een aantal vragen gecombineerd en worden steeds gemiddeldes van een aantal vragen tegelijk (schalen) gegeven. Zo worden bijvoorbeeld de vijf afzonderlijke vragen over werkdruk (vraag 12a tot en met vraag 12e) samengevoegd en wordt het algemene gemiddelde gegeven. Met behulp van statistische technieken (factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse) is voor elk gemiddelde nagegaan of de onderliggende vragen inderdaad op een intern consistente manier een bepaald begrip (bijvoorbeeld werkdruk) meten.

Tabel 3 laat zien over welke schalen gerapporteerd wordt en uit welke vragen van de vragenlijst deze schalen zijn samengesteld. Tevens zijn in deze tabel de betrouwbaarheden (Cronbach's alpha), gemiddelden en standaard deviaties opgenomen.

De interne consistentie van de schalen (Cronbach's alpha) is bij het merendeel van de schalen goed en in alle gevallen voldoende.

Tabel 3: kenmerken van de schalen

Schaal	Items	alpha	Gemiddelde	S.D.
Kenmerken van het werk				
Autonomie	11a 11d 11e 11h 11k	.74	3.34	.73
Gebruik vaardigheden	11b 11c 11f 11i 11j	.72	3.63	.72
Duidelijkheid	11c 11g	.69	4.47	.53
Werkdruk	12a t/m 12e	.86	2.66	.89
Personeelsbeleid en communicatie				
Personeelsbeleid	13a t/m 13i	.79	3.52	.66
Communicatie	14a t/m 14g	.92	3.63	.79
Leiderschap en steun				
Leiderschap: taakgericht	15a t/m 15e	.76	3.31	.71
Leiderschap: sociaal	15f t/m 15l	.93	3.58	.91
Steun door de organisatie	16a t/m 16d	.81	3.23	.74
Wat draagt u bij aan de organisatie en wat verwacht de organisatie van u?				
Geboden werknemers loyaliteit	16a1 t/m 16d1	.70	4.03	.67
Verwachte werknemers loyaliteit	16a2 t/m 16d2	.62	4.18	.61
Geboden werknemers flexibiliteit	16e1 t/m 16i1	.64	3.30	.78
Verwachte werknemers flexibiliteit	16e2 t/m 16i2	.70	3.69	.81
Geboden werknemers employability	16j1 t/m 16m1	.84	4.00	.78
Verwachte werknemers employability	16j2 t/m 16m2	.84	3.96	.82

Geboden werknemers prestaties	16n1 t/m 16q1	.83	4.38	.60
Verwachte werknemers prestaties	16n2 t/m 16q2	.85	4.45	.60
Wat biedt uw organisatie en wat verwacht u van de organisatie?				
Verwachte organisatie Loyaliteit	17a1 t/m 17e1	.72	4.17	.61
Geboden organisatie loyaliteit	17a2 t/m 17e2	.78	3.76	.72
Verwachte organisatie flexibiliteit	17f1 t/m 17i1	.68	3.35	1.01
Geboden organisatie flexibiliteit	17f2 t/m 17i2	.68	3.11	.96
Verwachte organisatie ondersteuning	17j1 t/m 17o1	.87	3.94	.83
Geboden organisatie ondersteuning	17j2 t/m 17o2	.85	3.48	.82
Verwachte organisatie erkenning van prestaties	17p1 t/m 17s1	.79	3.28	1.04
Geboden organisatie erkenning van prestaties	17p2 t/m 17s2	.80	2.54	.93
Verwachte organisatie informatie en inspraak	17t1 t/m 17w1	.89	3.70	.99
Geboden organisatie informatie en inspraak	17t2 t/m 17w2	.89	2.86	.98
Ervaringen met het (psychologisch) contract				
Schendingen	18a t/m 18f	.83	2.25	.75
Vertrouwen	19b 19d 19f	.82	3.34	.88
Ervaren rechtvaardigheid	19a 19c 19e 19f	.78	3.19	.82
Opvattingen over het werk en employability				
Betrokkenheid	20a 20g 20k 20m	.74	3.89	.65
Tevredenheid met het werk	20c 20f 20j 20p	.77	4.27	.68
Intentie om een andere baan te zoeken	20e 20i 20l 20o	.82	1.66	.76
Employability	20b 20d 20h 20n	.90	3.00	1.05
Werk-thuis en gezondheid				
Positieve werk-thuis interferentie	21a t/m 21d	.82	3.20	.85
Algemene tevredenheid	22a t/m 22f (schaal 1-7)	.83	5.80	.91
Overdracht werk naar huis	23a t/m 23d (schaal 1-7)	.83	2.55	1.16
Ervaren gezondheid	25b t/m 5e	.71	3.69	.81

Het algemene beeld bij Surplus

Wat de kenmerken van het werk betreft is het werk bij Surplus doorgaans zeer duidelijk, stelt medewerkers meer dan gemiddeld in staat om hun vaardigheden te gebruiken en biedt meer dan gemiddelde autonomie. De werkdruk wordt als lager dan gemiddeld beoordeeld.

Over het algemene personeelsbeleid en de communicatie is men ruim voldoende tevreden, evenals over het sociaal leiding geven. Taakgericht leiderschap en steun door de organisatie scoren wat lager, maar toch nog duidelijk boven voldoende.

De werknemers bieden naar eigen zeggen vooral prestaties, loyaliteit en employability. Dat is naar hun idee ook wat Surplus vooral van hen verwacht. De verschillen tussen wat geboden en verwacht wordt zijn klein.

De verwachtingen naar Surplus toe betreffen vooral loyaliteit van de organisatie, ondersteuning door de organisatie en informatie en inspraak. Loyaliteit en ondersteuning wordt door Surplus ook geboden volgens de werknemers. Opvallend is het verschil tussen de scores voor 'verwacht' en 'geboden'. Een hogere verwachting dan wat geboden wordt treedt vooral op bij informatie en inspraak.

Schendingen van het psychologisch contract komen niet zoveel voor en het vertrouwen en de ervaren rechtvaardigheid is redelijk op peil.

De tevredenheid met het werk is hoog, de betrokkenheid ook, maar op een iets lager niveau. De intentie om ander werk te zoeken is laag, de employability gemiddeld.

De ervaren gezondheid scoort ruim voldoende, de algemene tevredenheid met het leven is goed, en de werk-thuis interactie wordt meer positief dan negatief beoordeeld.

Kort samengevat heeft het werk binnen Surplus volgens de medewerkers positieve kenmerken en men is tevreden over leiding geven en personeelsbeleid.

Werknemers zitten doorgaans goed in hun vel en vinden dat werk en thuis redelijk goed samengaan.

Werknemers vinden dat wat van hen verwacht wordt door Surplus in overeenstemming is met wat zij bieden. Zij vinden dat Surplus niet helemaal tegemoet komt aan hun verwachtingen, met name op het vlak van informatie en inspraak.

De tevredenheid en betrokkenheid van werknemers is hoog en de meeste medewerkers hebben geen plannen om een andere baan te zoeken.

4. Leeftijdsverschillen

Om de vraag te kunnen beantwoorden of de werkbeleving, welbevinden en gezondheid duidelijk verandert met het ouder worden zijn twee soorten analyses verricht.

In de eerste plaats zijn de correlaties berekend tussen leeftijd en de verschillende schalen die dimensies van werkbeleving, welbevinden en gezondheid meten. Deze correlaties geven de sterkte aan van het verband tussen de vragenlijtschalen en leeftijd. Een correlatiecoëfficiënt ligt tussen +1 en -1. Een correlatie van 0 betekent dat er geen verband is, en hoe dichter de correlatie bij +1 of -1 komt, hoe sterker het verband. Een positief verband (+) betekent dat ouderen een hogere score hebben, een negatief verband (-) dat juist de jongeren hogere scores hebben.

Het kan zo zijn dat ouderen vergeleken met jongeren een hogere score hebben die op zich niets met het leeftijdsverschil te maken heeft, maar met andere factoren. Mogelijk zijn er bijvoorbeeld verschillen tussen ouderen en jongeren in het soort werk dat zij doen, het aantal uren, het salaris, enzovoorts. Om te controleren voor deze verschillen hebben wij variantieanalyses uitgevoerd op alle schalen van werkbeleving, welbevinden en gezondheid. In deze variantieanalyses was leeftijd opgenomen, en ook de sector waarin men werkzaam is, de aard van het werk, het geslacht, of men wel of niet een leidinggevende functie heeft, het aantal uren dat men per week werkt, de aard van het contract (vast/tijdelijk), de bijdrage aan het inkomen en het opleidingsniveau. Indien leeftijd in de variantieanalyse een duidelijk effect heeft naast deze andere factoren, dan nemen we aan dat er een leeftijdseffect is dat niet kan worden verklaard door andere factoren.

In de eerste kolom van de volgende tabel staan de correlaties tussen leeftijd en een bepaalde schaal. De tweede kolom duidt aan of dit verband blijft bestaan als gecontroleerd wordt voor andere factoren. De sterren geven het significantieniveau aan (* = $p < .05$, ** = $p < .01$, bij tweezijdige toetsing).

Tabel 4: Relatie tussen leeftijd en werkbeleving, welbevinden en gezondheid

	Leeftijd	Gecontroleerd
Employability	-0.161**	**
Betrokkenheid	0.148**	NS
Verwachte organisatie ondersteuning	-0.136**	*
Intentie om een andere baan te zoeken	-0.130**	*
Geboden werknemers loyaliteit	0.110**	p < .10
Verwachte organisatie erkenning van prestaties	-0.105**	*
Tevredenheid met het werk	0.089*	*
Verwachte werknemers flexibiliteit	-0.085*	NS
Geboden werknemers employability	-0.083*	NS
Verwachte organisatie flexibiliteit	-0.082*	**
Ervaren gezondheid	-0.077	p < .10
Geboden werknemer prestaties	0.073	*
Geboden organisatie erkenning van prestaties	-0.071	*
Verwachte organisatie loyaliteit	0.053	NS
Geboden organisatie loyaliteit	0.051	NS
Verwachte werknemers employability	-0.051	NS
Verwachte werknemer prestaties	0.049	NS
Geboden organisatie ondersteuning	-0.048	NS
Verwachte organisatie informatie en inspraak	-0.045	NS
Vertrouwen	0.043	NS
Geboden organisatie informatie en inspraak	-0.040	NS
Geboden organisatie flexibiliteit	-0.036	*
Staat van het psychologisch contract	0.034	NS
Steun door organisatie	0.027	NS
Communicatie	0.026	NS
Positieve werk-thuis interferentie	-0.026	NS
Taakgericht leiderschap	-0.024	NS
Ervaren rechtvaardigheid	0.023	NS
Personeelsbeleid	-0.021	p < .10
Sociale steun	0.020	NS
Overdracht werk naar huis	0.020	NS
Verwachte werknemers loyaliteit	0.016	NS
Algemene tevredenheid	0.007	NS
Werkdruk	-0.006	NS
Schendingen	-0.001	NS
Geboden werknemers flexibiliteit	0.000	NS

De belangrijkste gevonden verbanden met leeftijd betreffen de employability en verwachte organisatieflexibiliteit. Ouderen ervaren dat zij minder inzetbaar zijn, en verwachten minder flexibiliteit van de organisatie. Desondanks zijn ouderen in vergelijking met jongeren van mening dat de organisatie hen minder flexibiliteit biedt. Verder geven ouderen aan minder snel een andere baan te zullen zoeken. Zij zijn meer tevreden met hun werk. Zij verwachten minder ondersteuning van de organisatie, en ook minder erkenning van hun prestaties. Hoewel ouderen vinden dat ze meer prestaties leveren dan jongeren, ervaren zij tegelijkertijd dat de organisatie hun prestaties minder erkent.

Er is een tendens dat ouderen meer loyaliteit bieden aan de organisatie en wat meer problemen met hun gezondheid ervaren.

Dit patroon in de resultaten betekent dat employability een belangrijk verschil vormt tussen jong en oud. Dat ouderen dan minder snel geneigd zijn een andere baan te zoeken past in dit beeld.

Het gaat concreet om de volgende aspecten/vragen:

“Ik ben optimistisch dat ik ander werk zal vinden, als ik daarnaar zou zoeken”.

“Ik vind gemakkelijk een andere baan als ik deze verlies”.

“Ik kan makkelijk van werkgever veranderen, als ik dat zou willen”.

“Ik heb er vertrouwen in dat ik snel een andere, gelijkwaardige baan zou kunnen vinden”.

Ouderen geven dus aan dat ze minder makkelijk elders aan de slag zullen kunnen dan jongeren.

Met betrekking tot flexibiliteit van de organisatie verwachten ouderen minder, en menen dat de organisatie ook minder biedt.

Het gaat dan om de volgende aspecten:

“De mogelijkheden mijn werkzaamheden vanaf het kantoor, thuis of bij klanten te verrichten”.

“De mogelijkheid mijn werktijden flexibel in te richten”.

“De mogelijkheid met verschillende personen in projectverband samen te werken”.

“De mogelijkheid om binnen de organisatie samen te werken”.

Ouderen verwachten minder en krijgen (dus) minder. Op zich hoeft dit geen probleem te zijn. Het is uiteraard wel een probleem als de organisatiestrategie inhoudt dat men van iedereen flexibiliteit verwacht.

Ouderen verwachten minder ondersteuning van de organisatie en zijn meer tevreden met hun werk. De ondersteuning betreft de volgende aspecten:

“Interessant takenpakket”.

“Mogelijkheid om in het eigen werk verantwoordelijkheid te nemen”.

“Ondersteuning bij het ontwikkelen van mijn kwaliteiten en vaardigheden”.

“De mogelijkheid om mijn vaardigheden op verschillende gebieden in te zetten”.

“Een goed loopbaanperspectief”.

“Ondersteuning van mijn carrière”.

Ouderen verwachten minder op deze punten. Vanuit het oogpunt van blijven leren en ontwikkelen zou dit echter moeten worden gestimuleerd.

Ouderen verwachten minder erkenning van hun prestaties. Dit houdt in, een lagere score op:

“Een salaris dat voor een deel prestatieafhankelijk is”.

“Erkenning voor goede prestaties”.

“De gelegenheid mijn prestaties aan (hoger) management te presenteren”.

“De mogelijkheid door goede prestaties promotie te maken”.

Ouderen zouden moeten worden gestimuleerd om hun ambities op dit punt niet naar beneden bij te stellen.

Hoewel ouderen vinden dat ze meer prestaties leveren dan jongeren, ervaren zij tegelijkertijd dat de organisatie hun prestaties minder erkent. Het betreft:

“Verantwoordelijkheid nemen voor het product en de organisatie”.

“Mij identificeer met mijn functie”.

“Doel- en prestatiegericht werk”.

“Initiatief neem bij het uitvoeren van mijn taken”.

Hier zit een duidelijk probleempunt : ouderen voelen zich minder gewaardeerd.

Opvallender dan de boven beschreven verschillen die we gevonden hebben is echter dat het verband tussen leeftijd en de scores op de verschillende onderdelen van de vragenlijst voor het overgrote deel zwak is of afwezig. Voor factoren als geboden flexibiliteit, algemene tevredenheid, ervaren schendingen is er helemaal geen verband. Dat wijst er op dat de overeenkomsten tussen jongeren en ouderen duidelijk groter zijn dan de verschillen.

Zelfs voor de hoogste samenhangen is het zo dat leeftijd slechts maximaal niet meer dan ongeveer zo'n twee procent van de verschillen verklaart. Leeftijd blijkt dus eigenlijk van ondergeschikt belang te zijn als het gaat om de vraag hoe personeelsleden aankijken tegen allerlei aspecten van hun werk, werk-thuis, en gezondheid. Een specifiek op leeftijdsfase gericht personeelsbeleid lijkt dus niet nodig.

Wel is het zo, dat algemene HRM-instrumenten voor alle leeftijden beschikbaar moeten zijn en dat alle leeftijdscategorieën gestimuleerd moeten worden om daar gebruik van te maken. Daarmee kan de onderwaardering van ouderen worden voorkomen.

Om na te gaan of er belangrijke verschillen zijn binnen de categorie oudere werknemers zijn de gegevens nog uitgesplitst voor de groep tussen 50 en 54 jaar, en de vijfenvijftig plussers. Nog verdere uitsplitsing zou de groepen te klein maken om daar nog verantwoorde conclusies aan te kunnen verbinden.

Wij hebben gekeken op welke aspecten de groep van 50 tot 54 jaar, respectievelijk de groep van 55 plussers, afwijkt van het algemene patroon bij werknemers jonger dan 50 jaar.

Verschillen bij de groep 50 t/m 54 jaar en vijfenvijftig jaar en ouder, vergeleken met de groep jonger dan 50 jaar zijn de volgende.

50-54 jaar vergeleken met onder 50

Lagere score op:

Verwachte organisatie flexibiliteit
Verwachte organisatie ondersteuning
Employability
Gezondheidsbeleving

Hogere score op:

Betrokkenheid

55 plussers vergeleken met onder 50

Lagere score op:

Verwachte organisatie flexibiliteit
Verwachte organisatie ondersteuning
Employability
Verwachte werknemers flexibiliteit
Geboden werknemers employability
Geboden organisatie flexibiliteit
Geboden organisatie ondersteuning
Verwachte org. erkenning van prestaties

Hogere score op:

Geboden werknemers loyaliteit
Tevredenheid met het werk

De vijftig plussers hebben op meer punten lagere verwachtingen dan jongeren, vergeleken met de groep tussen 50 en 55. Vooral de vijftig plussers gaan niet meer op zoek naar ander werk. Het idee dat het vinden van ander werk moeilijk is, is bij alle 50-plussers sterk aanwezig. Gezondheid speelt vooral een rol tussen 50 en 55, niet bij de vijftig plussers. Mogelijk is er een selectie-effect opgetreden.

Op basis van de bevindingen komen we tot de volgende aanbevelingen:

1. “Behandel werknemers naar hun kwaliteiten, niet naar hun leeftijd” (zie ook: senior-power).
2. Discrimineer niet naar leeftijd en bied jongere en oudere werknemers dezelfde faciliteiten op HR-gebied.
3. Waardeer de prestaties van oudere werknemers.
4. Let op lange termijn effecten van HR-beleid voor employability. Ouderen geven aan dat ze minder makkelijk elders aan de slag zullen kunnen dan jongeren. Een organisatiestrategie die gericht is op het open houden van de mogelijkheid om te wisselen van organisatie is met het oog op employability en voorkomen van uitgekeken en uitgeblust raken aan te bevelen. Hierin moet echter wel een juiste balans gevonden worden met HR-beleid gericht op ontwikkeling, stabiliteit en behouden van personeel.
5. Dit geldt ook voor flexibiliteit in het algemeen: ouderen verwachten minder en krijgen (dus) minder. Het vinden van een juiste afstemming tussen mogelijk veranderende behoeften op oudere leeftijd en wat geboden en verwacht wordt door de organisatie verdient aandacht.
6. Op het vlak van ondersteuning van de organisatie verwachten ouderen minder. Vanuit het oogpunt van blijven leren en ontwikkelen zou dit echter juist moeten worden gestimuleerd.
7. Gezondheidsaspecten zijn van belang, met name voor de groep van 50-54. Het lijkt erop dat de groep ouder dan 55 die werkt een selecte groep is.

5.1. Discussie en aanbevelingen²

In deze discussie plaatsen we de bevindingen van dit onderzoek in een breder kader. We gaan daarbij in op de volgende aspecten:

- (1) het hanteren van leeftijd als criterium;
- (2) betrokkenheid en inzetbaarheid van oudere werknemers;
- (3) gezondheid en prestaties van oudere werknemers;
- (4) implicaties voor beleid.

5.1.1. Leeftijd als criterium

“Wijsheid komt met de jaren”. “Je bent zo oud als je je voelt”. Beide zijn voorbeelden uit een keur aan spreekwoorden die ernaar verwijzen dat leeftijd een subjectief criterium is als het gaat om het voorspellen van gezondheid, welbevinden, prestaties of inzetbaarheid in werk.

Wanneer spreekt men van een oudere werknemer? Op basis van de literatuur kan gesteld worden dat de onduidelijkheid in definiëring van de groep oudere werknemers behoorlijk groot is. Een afbakening op basis van leeftijdsgrenzen wordt het meeste gehanteerd, maar de diversiteit in grenzen is groot en wetenschappelijke onderbouwing ontbreekt vaak.

Een probleem bij het trekken van grenzen is dat individuele verschillen erg groot zijn. Dit geldt in grote mate voor de groep ouderen. In het Engels wordt hiervoor de term ‘differential aging’ gebruikt: naarmate mensen ouder worden, neemt de variabiliteit tussen mensen toe. Tussen groepen ouderen, tussen oudere individuen en zelfs tussen organen in hetzelfde lichaam bestaan grote verschillen in functioneren. Dus: hoe ouder, hoe unieker, aldus Wagemakers en Quispel (2003). Ofwel, oudere werknemers vormen een zeer heterogene groep waarbinnen de spreiding in mentale en lichamelijke gezondheid zo groot is dat leeftijd alleen een nietszeggend criterium is voor de inzetbaarheid in arbeid (cf. Nauta, De Bruin & Cremer, 2004).

Het lijkt erop dat de groep oudere werknemers getergd wordt door statistische discriminatie. Vrijelijk vertaald houdt dit in dat de feiten over een zwakkere gezondheid van enkele ouderen de beelden over alle ouderen bepalen.

In de meeste onderzoeken naar oudere werknemers wordt, zoals ook in dit onderzoek, een vergelijking gemaakt tussen werknemers in verschillende leeftijdscategorieën. Hierbij verschilt het ook nog per studie wat als oud en wat als jong beschouwd wordt. Omdat er strikt genomen geen eenduidig criterium is voor wat oud en jong is, vinden wij het van belang dat bij het lezen en vergelijken van de verschillende studies rekening wordt gehouden met het feit dat de chronologische oftewel de kalenderleeftijd alleen een nietszeggend criterium is.

Cremer (2001) spreekt in dit verband van het begrip ‘functionele leeftijd’, wat uitdrukt hoe ‘oud’ mensen zijn gezien hun fysieke, psychologische en sociale verouderingsfactoren. Deze ‘functionele leeftijd’ hoeft dus niet overeen te komen met de kalenderleeftijd van een persoon. Alhoewel intuïtief aansprekend, blijkt ook deze definitie niet zonder problemen. Het kernprobleem is dat er evenveel functionele leeftijden zijn als functies. Het opstellen van criteria voor het meten van functionele leeftijd is een onmogelijke opgave (Wagemakers & Quispel, 2003).

² Grote delen van de tekst van deze paragraaf zijn een bewerking van Peeters, Nauta, De Jonge en Schalk (2005).

Feitelijk verdienen oudere werknemers een individuele benadering waarin ze op hun unieke eigenschappen worden beoordeeld in plaats van op leeftijd alleen.

5.1.2. Betrokkenheid en inzetbaarheid van oudere werknemers

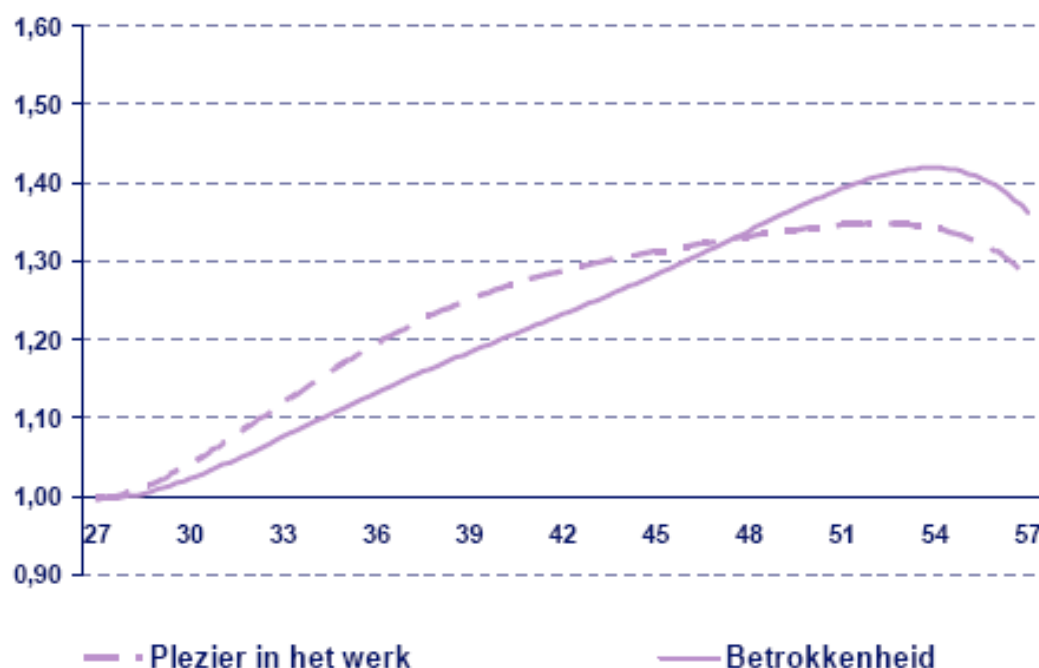
Ons onderzoek laat zien dat oudere werknemers meer tevreden en betrokken zijn, en minder makkelijk geneigd zijn om een andere betrekking te aanvaarden. Komen deze resultaten overeen met die van ander onderzoek?

Recent hebben Prins, Oomkes en Houtman (2006) analyses gedaan op de grootste databank in Nederland op het gebied van onderzoek onder medewerkers van bedrijven. Om een indruk te krijgen van de relatie tussen werkbeleving en leeftijd bekeken zij van 145.000 werknemers de individuele scores voor werkbeleving. Zij berekenden trendlijnen die de relatie aangeven tussen leeftijd en de werkbeleving. De gegevens van deze grote groep werknemers is representatief voor heel Nederland.

Per leeftijdsjaar berekenden Prins et al. (2006) het gemiddelde van de scores op verschillende aspecten van werkbeleving. Om de ontwikkeling gerelateerd aan leeftijd in beeld te brengen werd voor elke leeftijd het verschil van het gemiddelde ten opzichte van het niveau op 27-jarige leeftijd berekend, waarna dit werd gedeeld door de spreiding (standaard deviatie) van de gehele onderzoeksgroep. Op deze manier zijn de verschillende scores genormaliseerd en onderling vergelijkbaar gemaakt.

Voor wat betreft plezier in het werk en betrokkenheid zien we een vergelijkbaar resultaat als in ons onderzoek: oudere werknemers hebben meer plezier in hun werk en zijn meer betrokken (zie figuur 1).

Figuur 1: Leeftijd en plezier in het werk en betrokkenheid (ontleend aan Prins et al., 2006)

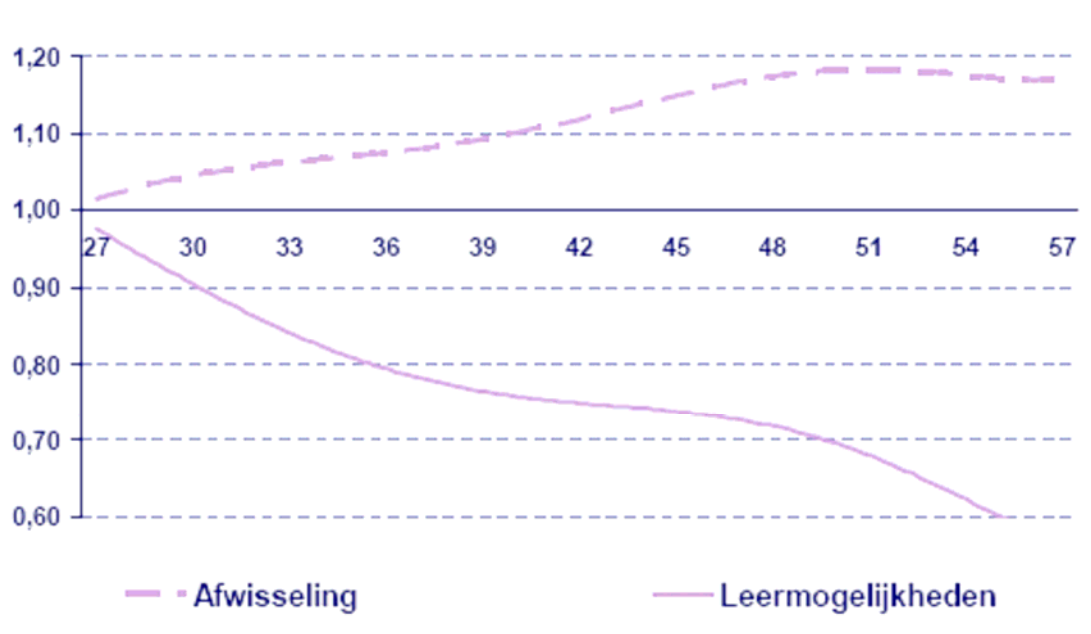


Betrokkenheid bij de organisatie stijgt lineair met de leeftijd en is het hoogst rond 55. Plezier in het werkt neemt ook met de leeftijd toe en is maximaal rond de 50 jaar;

daarna daalt het weer. Bij de eind vijftigers ligt het plezier in het werk echter nog steeds op een veel hoger niveau dan de eind twintigers.

Met betrekking tot een aspect dat te maken heeft met inzetbaarheid, namelijk de leermogelijkheden in het werk, vonden Prins et al. (2006) dat oudere werknemers zeggen dat hun leermogelijkheden lager zijn dan bij jongere werknemers het geval is. Aan de andere kant is het wel zo dat de ervaren afwisseling in het werk wat toeneemt met de leeftijd. Figuur 2 illustreert dit.

Figuur 2: Leeftijd en afwisseling in het werk en leermogelijkheden (ontleend aan Prins et al., 2006)



Uit onderzoek van De Lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman en Bongers (2005) bleek dat oudere werknemers niet significant verschilden van hun jongere collega's wat betreft de mate waarin zij gemotiveerd waren om nieuwe vaardigheden aan te leren. De studie van De Lange en haar collega's laat zien dat het ontwerpen van uitdagende werkomgevingen voor werknemers in alle leeftijdscategorieën even belangrijk is voor het stimuleren van de motivatie om te leren.

Nauta, De Vroome, Cox, Korver en Kraan (2005) rapporteren over de invloed van het type functie op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. Ze maken hierbij een onderscheid tussen generieke functies – functies die gevarieerd zijn en creativiteit en lerend vermogen eisen – en specialistische functies. Wat blijkt nu? In beide typen functies blijkt – anders dan de beeldvorming wil – dat oudere werknemers zichzelf productiever en beter inzetbaar vinden voor de eigen functie dan jongere werknemers. Maar in specialistische functies blijkt met de leeftijd de inzetbaarheid voor andere functies sneller af te nemen dan in generieke functies. De bijdrage van Nauta en collega's is onder andere van belang omdat ze laat zien dat de werkelijkheid (soms) niet strookt met de beeldvorming, die wil dat met de leeftijd werknemers steeds minder productief zijn en minder goed functioneren (Boerlijst & Van der Heijden, 2003). Daarnaast vormen de resultaten van deze studie een pleidooi voor investeringen 'on the job' in inzetbaarheid voor de bredere arbeidsmarkt. Door functies zodanig te ontwerpen dat werknemers er een breed scala aan kennis, ervaring,

en vaardigheden in op kunnen doen, dragen organisaties er aan bij (en profiteren daar ook zelf van) dat werknemers inzetbaar zijn en blijven.

5.1.3. Oudere werknemers en hun gezondheid

Ons onderzoek laat zien dat de verschillen in ervaring van de gezondheid niet duidelijk verband houden met leeftijd. Is dat een bevinding die door ander onderzoek bevestigd wordt? Zijn oudere werknemers (on)gezonder dan hun jongere collega's? Voor een antwoord op deze vragen maken we in navolging van Nauta en collega's (2004) een onderscheid tussen lichamelijke, en mentale en psychische gezondheid.

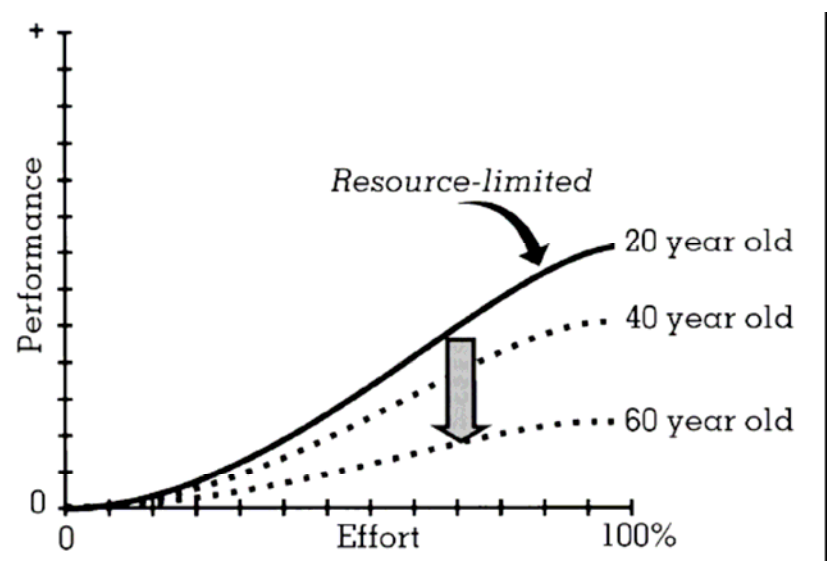
Het zal duidelijk zijn dat de lichamelijke gezondheid met het ouder worden achteruit zal gaan. Lichamelijk gezien ligt het optimum tussen het twintigste en dertigste levensjaar. Daarna begint de fysieke achteruitgang: een minder gladde huid, grijze haren, kaalheid en slechter zien. Ook de longcapaciteit neemt af vanaf het 25e levensjaar en is op het zeventigste levensjaar zelfs gehalveerd. De nier- en hartwerking nemen af, de levercapaciteit vermindert, aderen worden minder elastisch en de lichaamslengte neemt af. De kans op bepaalde ziekten, zoals kanker en hart- en vaatziekten, neemt toe naarmate men ouder wordt (Durinck, 1993). Met het ouder worden neemt ook de kans op langdurig ziekteverzuim toe. Zo bleek uit de Nationale Enquete Arbeidsomstandigheden die in 2003 gehouden werd onder een representatieve steekproef van ruim 10.000 werknemers dat met het toenemen van de leeftijd de verzuimfrequentie weliswaar daalt, maar dat de verzuimduur substantieel toeneemt met de leeftijd. Jongeren verzuimen circa 5-10 dagen per jaar, terwijl ouderen 15-20 dagen per jaar verzuimen (Smulders, 2005). Deze gegevens ondersteunen de bevindingen van eerder onderzoek: ouderen melden zich minder vaak ziek dan jongeren, maar als ze zich ziek melden duurt het verzuim langer (Quispel, 2000). Dit komt omdat hun gezondheidsproblemen vaak ernstiger van aard zijn en langer aanhouden, waardoor ouderen gemiddeld meer tijd nodig hebben om te herstellen (Gellatly, 1995; Hayflick, 1994).

Werken bovengenoemde beperkingen met het ouder worden door in de prestaties van oudere werknemers en moet er daarom maar niet (meer) in hen worden geïnvesteerd? Nauta en collega's (2004) noemen vijf redenen waarom het antwoord op deze vraag een nadrukkelijk 'nee' dient te zijn: (1) ouderen kunnen hun lichamelijke gebreken op allerlei manieren compenseren; (2) veel mensen blijven tot op hoge leeftijd kerngezond; (3) lichamelijke gezondheid hangt niet alleen af van leeftijd maar ook van leefstijl en werkfactoren; (4) in veel beroepen heeft lichamelijke achteruitgang geen invloed op prestaties en (5) veel werk is aan te passen aan eventuele lichamelijke beperkingen van ouderen.

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

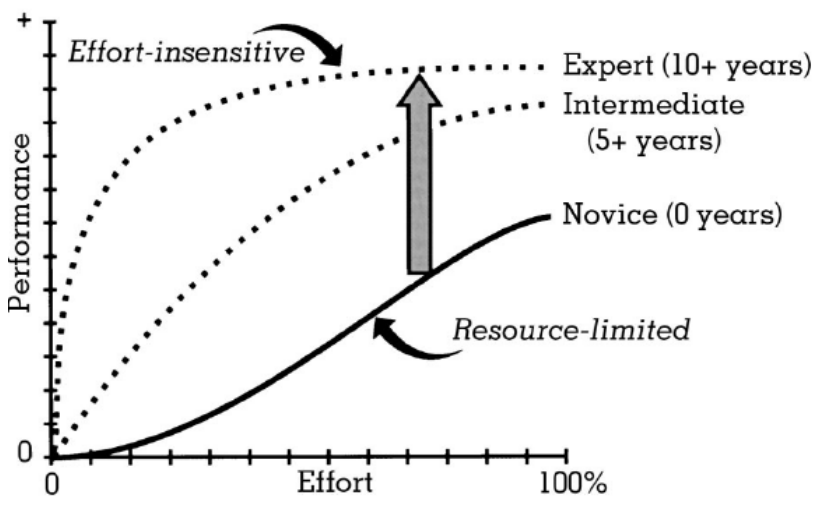
Onderstaande figuur, ontleend aan Kanfer en Ackerman (2004) geeft aan hoe dit dan uit kan werken voor het verband tussen inspanning en prestatie op verschillende leeftijden.

Figuur 3: Leeftijd en de ontwikkeling van prestaties op taken die vloeiende vermogens vereisen



Gekristalliseerde vermogens verwijzen naar grotendeels automatische, op kennis gebaseerde, procedurele vermogens. Deze blijken zeker tot het 65e jaar alleen maar vooruit te gaan. Verder toont onderzoek aan dat de intelligentie van mensen op peil kan blijven tot de leeftijd van 80 jaar indien men over een goede gezondheid beschikt (Snel & Cremer, 1994). Onderstaande figuur, ontleend aan Kanfer en Ackermann (2004) geeft aan hoe dit uit kan werken voor het verband tussen inspanning en prestatie op verschillende leeftijden.

Figuur 4: Leeftijd en prestaties op taken die gekristalliseerde vermogens vereisen

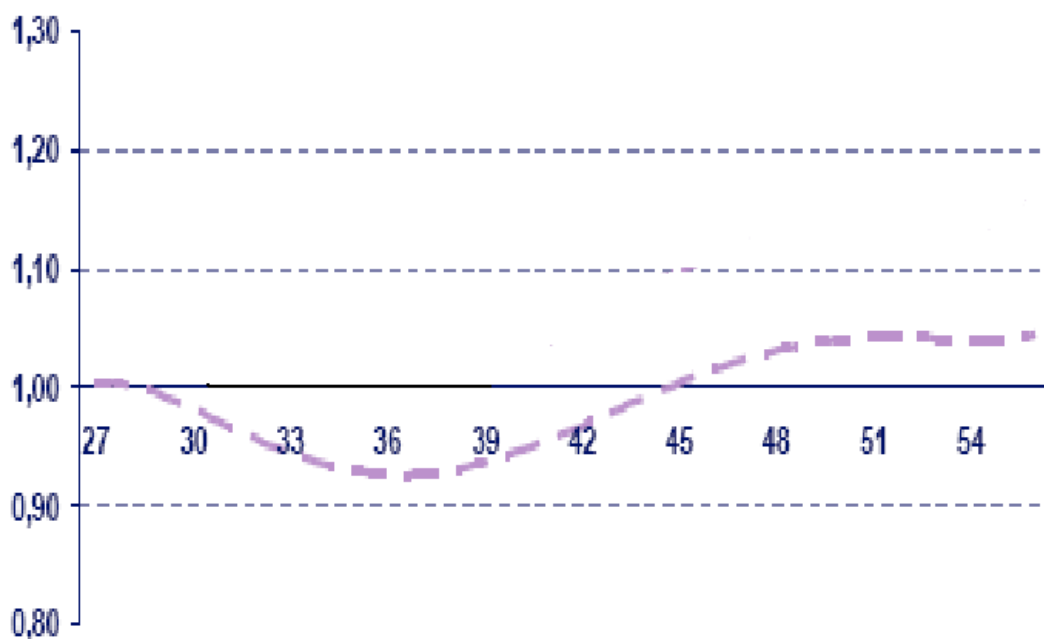


Kijken we tot slot naar de psychische gezondheid dan blijkt dat psychische problemen meer bij jongeren voorkomen dan bij ouderen. Uit cijfers van het CBS blijkt dat 19% van de jongeren tot 25 jaar psychische klachten rapporteert, tegenover 10% van de mensen tussen 65 en 74 jaar. Ook Deeg (2003) constateert dat de psychische gezondheid van ouderen toeneemt, ervan uitgaande dat ze wel lichamelijk gezond blijven. Uit een recent onderzoek onder meer dan 10.000 respondenten uit acht verschillende werksectoren blijkt dat jongeren aangeven dat ze - in vergelijking met ouderen (ouder dan 40 jaar) - meer emotioneel uitgeput zijn en dat ze ook meer last hebben van psychosomatische gezondheidsklachten (Meuleman, 2005).

Deze bevinding wordt ook nog eens ondersteund door een onderzoek van Martinot en Sengers (2004) onder meer dan 600 gemeenteambtenaren. Ook hier bleek dat oudere werknemers (50-plussers) zich minder uitgeput voelden dan jongere werknemers en minder gezondheidsklachten rapporteerden. Een interessante bijkomstigheid in dit laatste onderzoek is dat de oudere werknemers hoger scoorden op bevoegenheid dan hun jongere collega's.

Het eerder besproken onderzoek van Prins et al. (2006) geeft ook cijfers over de ontwikkeling van vermoeidheid en energie met de leeftijd. Met betrekking tot vermoeidheid geeft dit onderzoek het volgende gemiddeld verloop voor de ervaring van vermoeidheid (zie figuur 5).

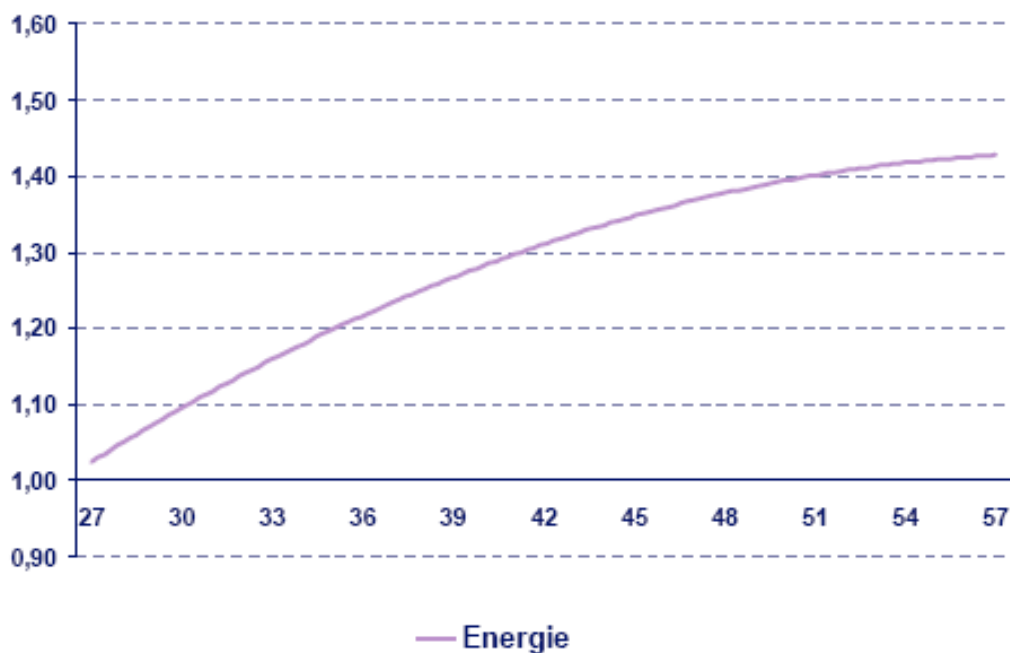
Figuur 5: Leeftijd en vermoeidheid



Volgens Prins et al. (2006) is de (psychische) vermoeidheid één van de krachtigste voorspellers van uitval door overspannenheid en burn out. Ook het ontstaan van verschillende lichamelijke ziekten en betrokkenheid bij bedrijfsongevallen hangen met (psychische) vermoeidheid samen. De psychische vermoeidheid daalt bij de eind twintigers en is het laagst bij de mid-dertigers. Daarna is er een geleidelijke stijging tot begin vijftig, waarna de vermoeidheid stabiliseert. Het eindniveau ligt maar weinig hoger dan bij de eind twintigers.

In de databank zijn ook gegevens opgenomen over hoe energiek men zich voelt. Bij werkende mensen blijkt dit gemiddeld hoger te liggen bij ouderen (zie figuur 6).

Figuur 6: Leeftijd en ervaren energie



Op het eerste gezicht lijkt het tegenstrijdig dat de energie stijgt met de leeftijd, en de vermoeidheid ook. Bij 'energie' gaat het echter over hoe men zich voelt op het werk, en bij vermoeidheid over hoe men zich voelt na afloop van het werk. Ouderen voelen zich energiever op het werk, maar zijn daarna wat vermoeider.

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

5.1.4. Implicaties voor beleid

Nu we geconstateerd hebben dat er weinig verschillen zijn tussen jongere en oudere werknemers is het interessant om na te gaan in hoeverre leidinggevenden deze mening delen. Een van de eerste onderzoeken in Nederland op dit terrein liet onthutsende resultaten zien (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993). Uit een onderzoek onder 886 leidinggevenden van middelbaar of hoger personeel bleek dat leidinggevenden 38,5 jaar de ideale gemiddelde leeftijd van de eigen afdeling vonden. De leidinggevenden wensten zich beduidend meer medewerkers onder de 40 jaar dan daarboven en zouden vooral de categorie tussen de 45 en 55 jaar graag uitgedund zien. De achterliggende redenen voor dergelijke wensen bleken: (1) minder vertrouwen in het vermogen van ouderen om een efficiënte en creatieve bijdrage te leveren aan nieuwe ontwikkelingen; (2) ouderen zouden star zijn; (3) de kennis van ouderen zou onderhevig zijn aan erosie; (4) jongeren zouden sneller en adequater reageren op uitdagingen; en (5) jongeren deinzten minder terug voor vernieuwingen en innovaties (zie Boerlijst & Van der Heijden, 2003). Ook bleek uit onderzoek van

Boerlijst et al. (1993) dat leidinggevendenden van mening zijn dat 40-plussers doorgaans zijn vastgeroest in hun functie en ongeschikt zijn voor iets anders. Het is dan ook niet zo verwonderlijk dat leidinggevendenden er niet veel heil in zien om 40-plussers nog mee te laten profiteren van budgetten voor training en opleiding. Ook recenter onderzoek onder 1000 werkgevers in Nederland naar de beeldvorming omtrent oudere werknemers bevestigde het idee dat er onder leidinggevendenden verschillende stereotypen bestaan over oudere werknemers (Visser, Henkens & Schippers, 2003). Zo worden oudere werknemers in positieve zin geassocieerd met betrouwbaarheid en loyaliteit. Negatieve beeldvorming heeft daarentegen vooral betrekking op een veronderstelde weerstand tegen – met name technologische – vernieuwingen, een gebrek aan motivatie om opleidingen te volgen, langer door te werken en opdrachten aan te nemen van jongeren en tot slot op een verminderde productiviteit van ouderen. Deze stereotypen blijken voorts de opvatting van leidinggevendenden over de wenselijkheid om ouderen langer te laten doorwerken negatief te beïnvloeden. Sowieso geeft ook in dit onderzoek slechts 20% van de leidinggevendenden aan het wenselijk te vinden dat oudere werknemers doorwerken tot hun 65e jaar.

De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat leidinggevendenden geenszins van mening zijn dat oudere werknemers net zo inzetbaar zijn als jongere; hun meningen blijken behoorlijk stereotiep en werken daarmee het gevaar van de eerder genoemde statistische discriminatie in de hand.

Organisaties moeten daarom op allerlei manier aangespoord worden om zich in te spannen een leeftijdsonbewust HRM beleid te voeren, waarbij wel rekening gehouden wordt met diversiteit. Aan de werknemers kant lijken oudere werknemers zelf nu nog te veel eenzijdig gericht op vervroegde uittreding (Gruber & Wise, 1999). Hierbij valt wel op dat er onder werknemers vaak een dubbele moraal heerst over langer doorwerken: zij zien de noodzaak van langer doorwerken wel in, maar wanneer het om het kiezen van de pensioendatum gaat moeten anderen maar langer blijven doorwerken (Van Dalen & Henkens, 2004). Des te meer reden dus voor een integraal diversiteitsbeleid ter bestrijding van negatieve beeldvorming van ouderen, ter aanpassing van het werk en ter bevordering van de gezondheid en inzetbaarheid van diverse groepen werknemers in een organisatie.

Nauta et al. (2004) stellen een tweesporenbeleid voor van maatregelen op maatschappelijk, organisatie- en individueel niveau. Het eerste spoor betreft maatregelen ter bestrijding van onjuiste beeldvorming over - in dit geval - oudere werknemers. Het tweede spoor betreft maatregelen om ouderen langer gezond en inzetbaar aan het werk te houden. Dit kan enerzijds door curatieve maatregelen te treffen voor een kleine groep minder gezonde mensen die werkaanpassingen nodig hebben. Anderzijds kunnen preventieve maatregelen getroffen worden voor een grote groep gezonde ouderen wier inzetbaarheid geoptimaliseerd kan worden. Welke maatregelen het ook betreft, het is van belang dat ze effect hebben. Hiervoor is echter meer theoretisch en empirisch onderzoek nodig want tot op heden is er nog weinig bekend over het draagvlak voor en de effectiviteit van HRM-maatregelen ter bevordering van de inzetbaarheid van oudere werknemers. Een positieve uitzondering hierop vormt het onderzoek naar het draagvlak voor zogenaamde maatschappelijke detachering. Een andere voorbeeld op dit terrein is de studie van Josten & Schalk (2005) waarin het effect van demotie bij oudere werknemers onderzocht werd.

Uit het voorgaande kan de conclusie getrokken worden dat gezond en gemotiveerd langer doorwerken niet vanzelf gerealiseerd zal worden. Hiervoor is beleid nodig dat ervoor kan zorgen dat zowel werknemers zelf als werkgevers optimaal en duurzaam

investeren in inzetbaarheid. Enerzijds dient dit beleid bij voorkeur onderdeel te zijn van een samenhangend pakket van maatregelen gericht op het benutten van talenten van alle medewerkers, meestal samengevat onder de noemer diversiteitsbeleid. Anderzijds dient een individuele benadering van oudere werknemers niet uit het oog verloren te worden. Een dergelijke individuele benadering - meestal samengevat onder de noemer leeftijdsbewust personeelsbeleid - is met name bij ouderen des te belangrijker omdat de spreiding in gezondheid en inzetbaarheid sterk toeneemt met de leeftijd. Dit pleit ervoor dat werknemers op hun eigen specifieke inzetbaarheid en groeimogelijkheid worden beoordeeld in plaats van op hun kalenderleeftijd. "Kleurrijke mensen vergrijzen immers niet".

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

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

Referenties

Brophy, J. (2004). *Motivating students to learn*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, publishers

Boerlijst, J.G. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2003). Leeftijdsdiversiteit in arbeidsorganisaties. In: J.J.F. Schroots (red.), *Handboek psychologie van de volwassen ontwikkeling & veroudering*. Assen: Van Gorcum.

Boerlijst, J.G., Van der Heijden, B.I.J.M., & Van Assen, A. (1993). *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen: Van Gorcum.

Cremer, R. (2001). Age related policies: How to proceed from ideas to realisation? A literature review. In W. Karwowski (red.), *International Encyclopaedia of Ergonomics and Human Factors (606-608)*. London: Taylor and Francis.

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

Deeg, D.J.H. (2003). Volksgezondheid en epidemiologie. In J.J. F. Schroots (red.). *Handboek psychologie van de volwassen ontwikkeling & veroudering*. (pp. 433-454). Assen: Van Gorcum.

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

Durinck, J.R. (1993). Gezondheid, veroudering en werk. *Gedrag & Organisatie*, 5, 496-509.

Ewijk, C. van, Kuipers, B., Ter Rele, H., Van de Ven, M. & Westerhout, E. (2000). *Ageing in The Netherlands*. Den Haag: Centraal Planbureau.

Gellatly, I.R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: a test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 457-468.

Gruber, J. & Wise, D.A. (1999). *Social Security and Retirement around the World*. Chicago: University of Chicago Press.

Guillemar, A.M., Taylor, P. & Walker, A. (1996). Managing an ageing workforce in Britain and France. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 21, 478-501.

Hayflick, L. (1994). *How and why we age*. New York: Ballantine Books.

Horn, J.L. (1982). The theory of fluid and crystallized intelligence in relation to concepts of cognitive psychology and aging in adulthood. In S.E. Craik & S. Trehub (eds.), *New directions in cognitive science*. New York: Ablex.

Jelicic, M. & Houx, P.J. (2001). Cognitieve veroudering: patroon determinanten en de rol van leeftijd. In Y. Quispel & L. Christ (red.), *Ouder worden: een kwestie van*

leeftijd? Theorieën over leeftijd in relatie tot veroudering, levensfasen en levensloop. Utrecht: LBL.

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

Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440-458.

Martinot, D. & Sengers, M. (2004). Ouderen zijn de toekomst: Een onderzoek naar het welbevinden van de oudere werknemer. Universiteit Utrecht: Doctoraal scriptie

Meuleman, A.J. (2005). Onderzoek naar de relatie tussen werkkenmerken en het welbevinden/ de gezondheid van oudere werknemers. Universiteit Utrecht: Doctoraal scriptie.

Miljoenennota (2005). Zie <http://www.rijksbegroting.nl/>

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

Nauta, A., de Vroome, E., Cox, E., Korver, T. & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag en Organisatie*, 18, 316-337.

Peeters, M.C.W., Nauta, A., De Jonge, J & Schalk, R. (2005). De toekomst van oudere werknemers: de revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie. *Gedrag en Organisatie*, 2005, 18, 297-308.

Prins, J., Oomkes, K. & Houtman, J. (2006). Werkbeleeftijd. Trends in de relatie tussen werkbeleving en leeftijd in Nederland. www.skb.nl

Quispel, Y.M. (2000). Leeftijd & Arbeid. Leeftijdsgrenzen op de arbeidsmarkt. Utrecht: LBL, Expertisecentrum leeftijd en maatschappij.

Smulders, P.G.W. (2005). Jongere en oudere werknemers: hun werk, werktijden, ongevallen en verzuim. Deelresultaten Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2003. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven / Arbeid.

Snel, J. & Cremer, R. (1994). Work and aging: A European perspective. London: Francis & Taylor.

Sociaal-Economische Raad (2002). EU en vergrijzing: advies over de EU en de gevolgen van de vergrijzing. Advies 02/02. Den Haag: SER.

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

Wagemakers, A. & Quispel, Y. (2003). Verkenning van het gebruik van leeftijd in

onderzoek. Utrecht: LBL, Expertisecentrum leeftijd en maatschappij.

Bijlage: Kenmerken van de responsgroep

Sector	Aantal	Percentage
verpleeghuis	82	13.1
verzorgingshuis	92	14.7
B&B	8	1.3
kinderopvang	70	11.2
thuiszorg	288	46.0
welzijn	32	5.1
facilitair	30	4.8
financien	5	.8
P.O en O	10	1.6
directie/staf	9	1.4
Totaal	626	100.0

Aard werk	Aantal	Percentage
uitvoerend/vakmatig	507	78.5
secretarieel/administratief	35	5.4
coördinerend/leidinggevend	74	11.5
stafmatig/adviserend	20	3.1
directie/management	10	1.5
Totaal	646	100.0

Nachtdienst	Aantal	Percentage
nee	576	87.8
Ja	80	12.2
Totaal	656	100.0

Leidinggeven	Aantal	Percentage
nee	552	84.7
ja	100	15.3
Totaal	652	100.0

Ook ander werk	Aantal	Percentage
nee	593	91.5
ja	55	8.5
Totaal	648	100.0

Vast contract	Aantal	Percentage
ja	614	94.6
nee	35	5.4
Totaal	649	100.0

geslacht	Aantal	Percentage
vrouw	619	94.8
man	34	5.2
Totaal	653	100.0

Soort contract	Aantal	Percentage
vast. met vaste uren	567	88.5
vast. onbepaald aantal uren	19	3.0
vast. min-max contract	25	3.9
niet vast. bepaalde duur en vaste uren	20	3.1
niet vast. bepaalde duur en onbepaald aantal uren	5	.8
niet vast. min-max contract met bepaalde duur	1	.2
niet vast. stagiaire	4	.6
Totaal	641	100.0

Partner	Aantal	Percentage
ja	550	84.4
nee. ik woon bij ouders/familie/vrienden	32	4.9
nee. ik woon alleen	70	10.7
Totaal	652	100.0

Thuiswonend kind	Aantal	Percentage
Ja	389	59.9
Nee	260	40.1
Totaal	649	100.0

Opleidingsniveau	Aantal	Percentage
basisonderwijs/lagere school	12	1.9
LBO	136	21.1
havo/vwo	43	6.7
MBO	310	48.1
HBO	124	19.2
universitair	20	3.1
Totaal	645	100.0

Leeftijd	Aantal	Percentage
17	1	.2
18	3	.5
19	1	.2
20	4	.6
21	6	.9
22	10	1.5
23	8	1.2
24	7	1.1
25	9	1.4
26	12	1.8
27	11	1.7
28	10	1.5
29	11	1.7
30	12	1.8
31	12	1.8
32	11	1.7
33	8	1.2
34	8	1.2
35	14	2.2
36	24	3.7
37	15	2.3
38	9	1.4
39	17	2.6
40	21	3.2
41	22	3.4
42	33	5.1
43	19	2.9
44	19	2.9
45	23	3.5
46	32	4.9
47	27	4.1
48	17	2.6
49	27	4.1
50	21	3.2
51	25	3.8
52	16	2.5
53	17	2.6
54	19	2.9
55	18	2.8
56	26	4.0
57	19	2.9
58	9	1.4
59	11	1.7
60	3	.5
62	2	.3
64	2	.3
Totaal	651	100.0

Rondkomen	Aantal	Percentage
Nee	409	64.0
Ja	230	36.0
Totaal	639	100.0

Bijdrage inkomen	Aantal	Percentage
ik ben alleenverdiener (100%)	97	15.2
ruim meer dan de helft (meer dan 50%)	62	9.7
ongeveer de helft (ongeveer 50%)	117	18.3
minder dan de helft (minder dan 50%)	362	56.7
Totaal	638	100.0

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. Deviatie
Uren per week	651	0	50	21.41	8.320
Jaar in dienst	642	0	39	8.90	7.590
Uren anderwerk	57	1	32	10.02	6.391
leeftijd	651	17	64	42.62	10.372