

2 Het meten en beïnvloeden van duurzame inzetbaarheid van ouder wordende werknemers

Annet de Lange & Beatrice van der Heijden

In dit hoofdstuk gaan we in op de volgende vragen:

1. Hoe meet Nederland duurzame inzetbaarheid?
2. Hoe is de duurzame inzetbaarheid in Nederland te kwalificeren (in termen van slecht of goed)?
3. Zijn ouderen minder duurzaam inzetbaar dan jongeren?
4. Wat weten we uit eerder onderzoek over ouder worden op het werk?

2.1 Hoe meet Nederland duurzame inzetbaarheid?

Volgens de Sociaal-Economische Raad (SER, 2009) bestaat duurzame inzetbaarheid uit de volgende drie specifieke elementen: vitaliteit, werkvermogen en employability. Uit deze operationalisatie wordt duidelijk dat men in Nederland duurzame inzetbaarheid vooral definieert in termen van subjectief duurzaam werknemerschap en duurzaam werk, en dat men niet alle niveaus (leiderschap, HRM, macrocontext) van het concept duurzame inzetbaarheid onderscheidt en meet. In lijn met de operationalisatie van de SER (2009) zullen we de voorgestelde werknemersuitkomsten in dit hoofdstuk verder als uitgangspunt nemen.

Het eerste element, vitaliteit, staat volgens Schaufeli en Bakker (2013) voor energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen. Het tweede element, werkvermogen, verwijst naar de mate waarin men fysiek, psychisch (zoals motivatie om te werken) en sociaal in staat is om te werken (Ilmarinen, Tuomi, & Seitsamo, 2005). Tot slot verwijst employability naar het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te kunnen blijven vervullen, zowel in de eigen organisatie als, indien nodig, in een andere organisatie of in een andere sector (Van der Heijden, 2011). De definitie van Van der Heijde en Van der Heijden (2006) omvat bovendien het vermogen om, indien nodig, werk te creëren door het optimaal gebruik maken van aanwezige competenties. Zij onderscheiden vijf dimensies in hun operationalisatie van het concept employability. De eerste dimensie betreft de 'beroepsexpertise' van een werknemer en omvat de domeinspecifieke kennis en vaardigheden die hij of zij bezit. De tweede dimensie, 'anticipatie en optimalisatie', betreft het op een persoonlijke en creatieve manier voorbereiden op toekomstige werkveranderingen, teneinde te streven naar de best mogelijke functie- en loopbaanuitkomsten. 'Persoonlijke flexibiliteit', als derde dimensie,

verwijst naar het vermogen dat iemand heeft om zich aan te passen aan allerlei veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt, die niet direct betrekking hebben op het huidige functiedomein. De vierde dimensie, ‘organisatiesensitiviteit’, betreft de bekwaamheid om in verschillende sociale verbanden te participeren en te presteren, zoals de afdeling, de organisatie, teams, de beroepsgemeenschap en andere netwerken, en impliceert het kunnen delen van verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen, gevoelens, succes en falen enzovoort. Tot slot, de vijfde dimensie, ‘balans’, is gedefinieerd als het vinden van een compromis tussen allerlei belangen die de werkgever heeft versus de belangen van de werknemer, alsook tussen tegenstrijdige belangen van de werknemer zelf, zoals het spanningsveld tussen allerlei werk-, loopbaan- en privédoelen (zie ook De Lange, Schalk, & Van der Heijden, 2013).

Brouwer et al. (2012) in hun overzichtsrapport getiteld ‘Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken’ (p. 130), concluderen dat men in de praktijk niet goed op de hoogte is van de validiteit en betrouwbaarheidsuitkomsten van het gebruikte instrumentarium. Er bestaat als het ware nog steeds een kloof tussen kennis uit wetenschappelijk onderzoek en het gebruik hiervan in de beroepspraktijk. Bovendien is er lange tijd sprake geweest van een ernstige omissie, namelijk het gebrek aan een wetenschappelijk gevalideerde operationalisatie van het concept duurzame inzetbaarheid. Het onderzoek van Brouwer et al. (2012) wees uit dat zowel de professionals als de experts, die participeerden in hun onderzoeksproject, het van belang vinden om tot een gemeenschappelijke kern van goed meetinstrumentarium voor duurzame inzetbaarheid te komen (zie Brouwer et al., 2012 voor een gedegen overzicht van eerdere valideringsstudies ten aanzien van al het in hun werk meegenomen instrumentarium). We beogen in dit hoofdstuk geen compleet overzicht te bieden van het beschikbare meetinstrumentarium en verwijzen een geïnteresseerde lezer graag naar de websites: www.nkdi.nl, www.handreikingdi.nl of www.toolboxduurzameinzetbaarheid.nl voor meer achtergrondinformatie.

In dit inleidende hoofdstuk zullen wij, in overeenstemming met de hierboven vermelde definities, duurzame inzetbaarheid bespreken in termen van werkvermogen en employability, mede vanwege het ter beschikking zijn van relevante kwalificatie-uitkomsten en aangezien beide vragenlijsten gevalideerd zijn in eerder wetenschappelijk onderzoek (zie Brouwer et al., 2012). In de overige hoofdstukken zullen ook andere indicatoren van duurzame inzetbaarheid nader worden besproken en toegelicht.

2.2 Hoe is de duurzame inzetbaarheid in Nederland te kwalificeren (in termen van slecht of goed)?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden gaan we nader in op de resultaten van empirische onderzoeken naar de werkvermogenvragenlijst en de employabilityvragenlijst

in Nederland. Van beide vragenlijsten zijn relevante benchmarkgegevens beschikbaar die gebaseerd zijn op onderzoek onder grote aantallen respondenten.

Werkvermogen van Nederlandse werknemers?¹

We beginnen met relevante informatie over de werkvermogenvragenlijst. De werkvermogenindex of -vragenlijst (WAI-index) geeft inzicht in het huidige en toekomstige werkvermogen van werknemers en hangt samen met uitkomsten als productiviteit en ziekteverzuim (Ilmarinen, 2006; zie box 2.1 voor meer achtergrondinformatie). Een voorbeeldstudie onder 1154 Nederlandse bouwvakkers van 40 jaar en ouder gaf bijvoorbeeld weer dat de WAI-index een goede voorspeller is van arbeidsongeschiktheid gedurende een follow-up van gemiddeld 23 maanden (Alavinia, 2008; Blik op Werk, 2016). Stichting Blik op Werk verzamelt alle data in Nederland van grote bedrijven die een licentie op de WAI-vragenlijst hebben in een groeiende benchmarkdataset. Dit heeft reeds geleid tot een mooie benchmarkgroep van ongeveer 149.511 werknemers die werkzaam zijn in bedrijven uit verschillende sectoren (zie tabel 2.1 voor relevante statistieken).

Box 2.1 WAI-index

De WAI-index is in de jaren '80 van de vorige eeuw ontwikkeld door het Finnish Institute for Occupational Health (FIOH) om de vraag te kunnen beantwoorden tot op welke leeftijd werknemers in staat zijn om te werken. De WAI-index betreft een wetenschappelijk onderbouwd, betrouwbaar en valide meetinstrument om werkvermogen van medewerkers in kaart te brengen (Brouwer et al., 2012). De WAI bevat een aantal vragen die de lichamelijke en geestelijke (psychische) eisen van het werk, de gezondheidstoestand, psychische vitaliteit en het prestatievermogen in kaart brengen. Deze vragen meten zeven onderliggende dimensies: (1) huidige werkvermogen vergeleken met beste werkvermogen; (2) werkvermogen in relatie tot eisen van het werk; (3) aantal huidige aandoeningen; (4) inschatting werkuitoefening door beperkingen; (5) ziekteverzuim gedurende afgelopen twaalf maanden; (6) eigen inschatting werkvermogen over twee jaar; en (7) psychische vitaliteit/mentale capaciteiten. Voor iedere vraag kan een aantal punten worden verkregen. De som van de punten op alle vragen resulteert in de uiteindelijke WAI-score die kan variëren van 7 (laag werkvermogen) tot 49 punten (hoog werkvermogen; www.blikopwerk.nl). De vragenlijst is vertaald in 25 talen en wordt niet alleen gebruikt in Europa, maar ook in bijvoorbeeld China, Australië en Brazilië. De theorie die schuil gaat achter de vragenlijst van Ilmarinen (Ilmarinen & Rantanen, 1999) geeft weer dat het werkvermogen van werknemers bepaald wordt door een interactie tussen de belastbaarheid van werknemers (in termen van persoonlijke bronnen, gezondheid, competenties en motivatie) en de belasting en ontwikkelmogelijkheden die de werknemer ervaart vanuit zijn of haar werk (in termen van omstandigheden, inhoud en eisen, invloed management en leiderschap). Daarnaast veronderstelt het Huis

1 De auteurs bedanken Leon Hupkens, Lidy Schilder en Jan Laurier (Blik op Werk) voor hun input over de WAI-index in Nederland.

van werkvermogen dat gezondheid de belangrijkste basis of fundament vormt voor het werkvermogen. Het werkvermogen van de werknemer wordt bovendien beïnvloed door sociale netwerken en de bredere maatschappelijke context. De WAI-index biedt werknemers en werkgevers de kans om iemands langdurige inzetbaarheid nauwkeurig in kaart te brengen. Op grond daarvan kunnen zij tijdig maatregelen nemen die de kans op uitval en arbeidsongeschiktheid verminderen of voorkomen (www.blikopwerk.nl). Veel Nederlandse bedrijven werken met de WAI-index. Blik op Werk is eind 2008 gestart met het vormen van leernetwerken waarin mensen en organisaties samen (meer) leren over duurzame inzetbaarheid en informatie kunnen uitwisselen via bijeenkomsten en het kennisportal van Blik op Werk. Meer achtergrondinformatie, relevante praktijkvoorbeelden en diverse opleidingsmogelijkheden voor HR- medewerkers of werkgevers zijn te vinden via www.blikopwerk.nl.

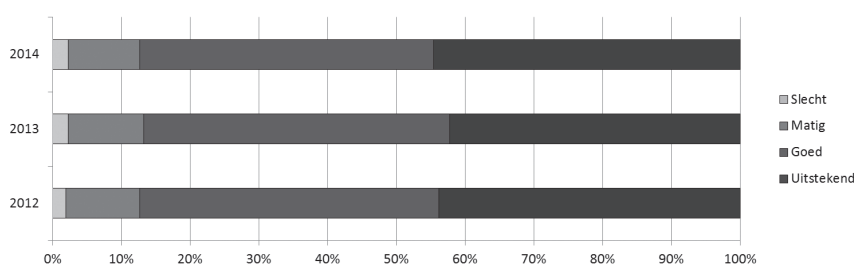
Tabel 2.1 Statistieken benchmarkgegevens WAI

	WAI Score	SD WAI score	WAI Score Categorie			
	Gemiddeld		Slecht*	Matig*	Goed*	Uitstekend*
Opleidingsniveau						
Geen opleiding gevolgd, of opleiding niet afgemaakt (n=799)	37,68	9,02	4,76%	26,16%	43,55%	25,53%
Basisonderwijs (lagere school; n=2312)	38,55	7,05	6,44%	23,23%	45,29%	25,04%
VMBO (LBO/MAVO; n=12.444)	39,87	5,98	4,27%	18,17%	47,52%	30,05%
HAVO/VWO (n=9504)	41,63	5,13	1,93%	11,15%	45,45%	41,47%
Middelbaar beroepsonderwijs (MBO; n=54.293)	41,35	5,29	2,28%	12,04%	45,99%	39,68%
Hoger beroepsonderwijs (HBO; n=50.594)	41,9	5,16	1,93%	10,00%	43,71%	44,36%
Wetenschappelijk onderwijs (universiteit; n=19.565)	43,1	4,88	1,23%	6,20%	36,34%	56,23%
Geslacht						
Vrouw (n=88.702)	41,16	5,31	2,41%	12,67%	47,18%	37,74%
Man (n=120.171)	41,83	5,17	1,92%	10,54%	43,77%	43,77%

* De analyses voor opleidingsniveau zijn niet gebaseerd op de gehele dataset, maar waren beschikbaar voor n=149.511 werknemers.

Tabel 2.1 geeft aan dat Nederlandse werknemers die geen opleiding of slechts basisonderwijs hebben gevolgd relatief vaker een lager of een ‘matig’ werkvermogen rapporteren in vergelijking tot werknemers die een hogere opleiding hebben genoten. Er lijkt geen verschil te bestaan in werkvermogen van vrouwelijke versus mannelijke werknemers. De werkvermogenscores zijn over diverse jaren verzameld en figuur 2.1 geeft de relevante percentages voor de werknemers uit alle deelnemende organisaties in 2012, 2013 en 2014 weer.

Figuur 2.1 De werkvermogenscores van 105.646 Nederlandse werknemers in 2012, 2013 en 2014

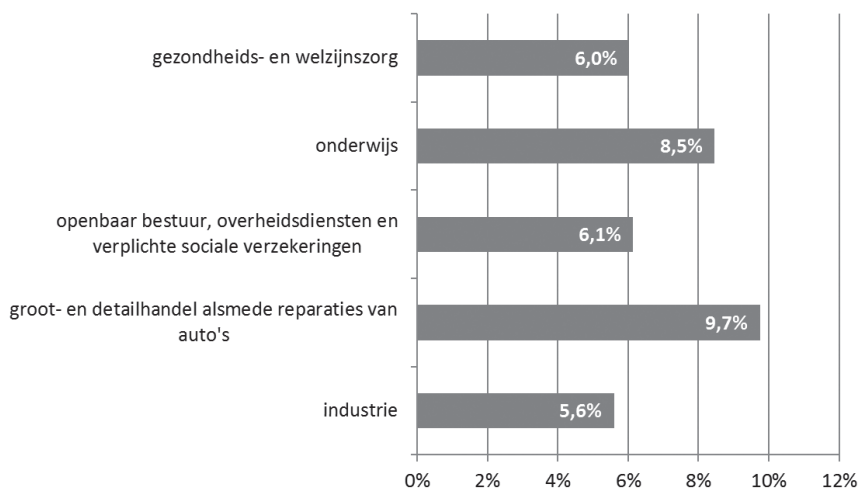


	2012	2013	2014
	Gemiddelde = 41.82	Gemiddelde = 41.62	Gemiddelde = 41.80
	SD = 5,04	SD = 5,24	SD = 5,41
Slecht	1,93%	2,25%	2,28%
Matig	10,75%	11,00%	10,43%
Goed	43,53%	44,49%	42,72%
Uitstekend	43,79%	42,26%	44,57%

Figuur 2.1 geeft weer dat het merendeel van de Nederlandse werknemers een ‘goed tot uitstekend’ subjectief werkvermogen rapporteert en dat het percentage werknemers dat zelfs de kwalificatie ‘uitstekend’ geeft, licht stijgt over de jaren heen. Bovendien lijken de percentages ‘slecht tot matig’ werkvermogen niet erg uiteen te lopen voor de sectoren gezondheids- en welzijnszorg, openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen en industrie (allemaal rond de 6 procent; zie figuur 2.2

met de resultaten voor 2014). Alleen de sectoren onderwijs en groot- en detailhandel (alsmede reparaties van auto's) zijn relatief hoger en geven respectievelijk 8,5 procent versus 9,7 procent 'slecht tot matig' werkvermogenscores weer in de benchmark groep. Met andere woorden, het merendeel van de Nederlandse werknemers beschouwt het eigen werkvermogen als relatief 'goed tot uitstekend'.

Figuur 2.2 Percentage werknemers met slechte tot matige werkvermogenscore van de benchmarkgroep (n = 13.789) over relevante sectoren in 2014



Employability van Nederlandse werknemers?¹

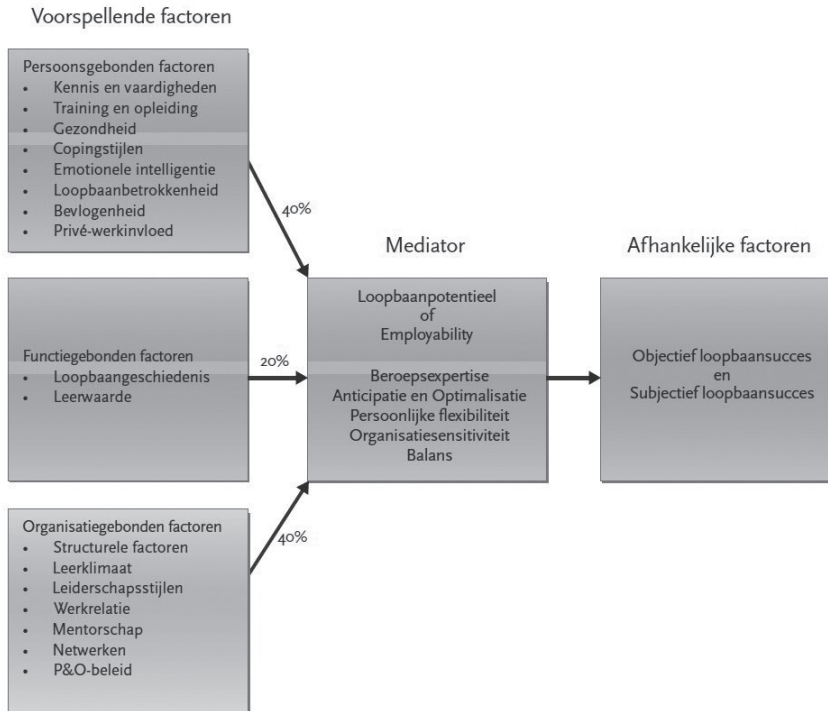
Binnen Nederland alsook in internationale onderzoekssamenwerkingen wordt employability veelal gemeten met de employabilityvragenlijst die is gebaseerd op de operationalisatie van Van der Heijde en Van der Heijden (2006) (zie ook Van der Heijden, De Lange, Demerouti, & Van der Heijde, 2009). Van der Heijden en haar collega's hebben een op competenties gebaseerde benadering (Rothwell & Lindholm, 1999) van employability gehanteerd bij het operationaliseren van het concept in vijf dimensies (zie box 2.2 en Van der Heijde & Van der Heijden, 2006 voor meer specifieke informatie ten aanzien van het theoretisch raamwerk).

¹ Met dank aan Jorn Ackermans, Lucky Ruis en Gerard Scheenstra (Knowvium The Applied Science Company, www.knowvium.com) voor hun bijdrage aan de validering van de employabilityvragenlijst in Nederland.

Box 2.2 Employability

Professor dr. Beatrice van der Heijden en collega's (Van der Heijde & Van der Heijden 2006; Van der Heijden et al., 2009) hebben het concept employability in de reeds beschreven volgende vijf dimensies ingedeeld: (1) Beroepsexpertise; (2) Anticipatie en optimalisatie; (3) Persoonlijke flexibiliteit; (4) Organisationsensitiviteit en (5) Balans. Dankzij financiering in het kader van het NWO Aspasiaprogramma en een subsidie van de Europese Commissie in het kader van het Vijfde Kaderprogramma is de vragenlijst vertaald in zeven talen en zijn grootschalige valideringsstudies mogelijk geweest onder duizenden werknemers in zowel het grootbedrijf als het midden- en kleinbedrijf, alsook onder grote aantallen werknemers die bij de overheid werkzaam zijn in verschillende Europese landen en daarbuiten. De betrouwbaarheid van de schalen is (zeer) goed, met Cronbach's alfa's variërend van 0.78 tot 0.95 (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). De discriminantvaliditeit van de vijf dimensies is goed, en de hoge predictieve validiteit (voorspellende waarde) van employability voor objectief en subjectief loopbaansucces is aangetoond (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden et al, 2009; zie ook het model in figuur 2.3). Het instrument is dan ook een valide hulpmiddel om in verschillende professies (generiek instrument) te achterhalen welke dimensies van employability gedurende de loopbaan meer aandacht behoeven en wat de voorspellende waarde is van verschillende loopbaanactiviteiten voor het verder uitbouwen van de betreffende dimensies van employability (zie Brouwer et al., 2012 voor nog meer informatie).

Figuur 2.3 Geoperationaliseerd model LoopbaanPotentieelMethodiek op basis van onderzoek van Van der Heijden en collega's, zie ook Van der Heijden, 2005 (procentuele voorspellende bijdrage factoren aan loopbaanpotentieel)



Na de psychometrische validering van het employabilityinstrument is het onderzoek van Van der Heijden en collega's verder ontwikkeld tot de zogenoemde LoopbaanPotentieelMethodiek (zie ook Van der Heijden, 2005). Deze methodiek omvat de bovengenoemde vijf dimensies van employability alsook een veelheid van factoren (individuele, functiegebonden en organisatorische) die van invloed blijken op de ontwikkeling van employability. Bovendien geeft de methodiek inzicht in iemands kansen op objectief en subjectief loopbaansucces, nu en in de nabije toekomst. Als zodanig bestaat de LoopbaanPotentieelMethodiek uit een internationaal gevalideerde vragenlijst die door Knowvium in samenwerking met Van der Heijden is verwerkt tot een online 'webtool' voor werknemers (en hun leidinggevenden), en een geautomatiseerde feedbackrapportage. Knowvium werkt in haar hoedanigheid als The Applied Science Company nauw samen met Van der Heijden aan verdere validerings- en normeringsstudies. Zoals al eerder aangegeven zijn er de afgelopen jaren veel data verzameld over de em-

ployability van werknemers in de Nederlandse arbeidsmarkt. Er is inmiddels een benchmark van 12.444 werknemers die werkzaam zijn binnen diverse sectoren (zie tabel 2.2 voor relevante statistieken).

Recent is door Knowvium het DuurzaamInzetbaarPotentieelProfiel ontwikkeld welke onderdeel is van een generieke methode **Metten Coachen Actie** (MCA methode). In het DuurzaamInzetbaarPotentieelProfiel worden naast het meten van de vijf dimensies van employability en loopbaansucces, en hun voorspellende factoren (individuele, functiegebonden, en organisatorische) ook het werkvermogen, persoonlijkheid, gezondheid en innovatief werkgedrag in kaart gebracht. De MCA methode bestaat hiermee uit internationaal gevalideerde vragenlijsten die eveneens verwerkt zijn tot een online ‘webtool’ of toolbox voor werknemers (en hun leidinggevenden), en een geautomatiseerde feedbackrapportage die ingaat op het DuurzaamInzetbaarPotentieelProfiel. De Meetuitkomsten van dit profiel geven handvatten voor het optimaliseren van de duurzame inzetbaarheid en vormt ook de basis voor een gesprek tussen de individuele medewerker en zijn/haar direct leidinggevende met een gecertificeerde Coach. Deze coach helpt mensen om vervolgens in Actie te gaan om hun DuurzaamInzetbaar (DI) plan te gaan ontwikkelen en uitvoeren. Knowvium werkt ook hier weer in haar hoedanigheid als The Applied Science Company nauw samen met Van der Heijden (en andere wetenschappers en professionals via de Applied Science board) aan verdere validerings- en normeringsstudies.

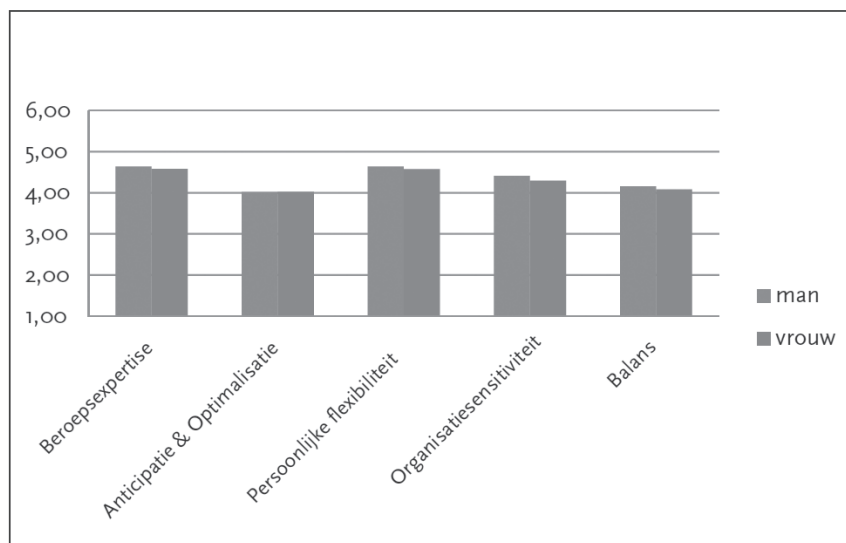
Tabel 2.2 Statistieken benchmarkgegevens employability

	N
Totale N	12.444
Geslacht	
Mannen	6.234
Vrouwen	6.210
Opleiding	
Basisonderwijs	37
Vmbo	121
Voortgezet onderwijs	536
Mbo	1.389
Hbo	5.782
Wo	4.579

	N
Leeftijd	
20-30 jaar	4.560
35-49 jaar	5.862
50+ jaar	2.022
Jaar van invullen vragenlijst	
2008	5.920
2009	2.419
2010	1.421
2011	1.416
2012	1.268

De scores van vrouwen en mannen op de verschillende dimensies van employability wijken niet significant van elkaar af (zie figuur 2.4).

Figuur 2.4 Niveaus van employability per geslacht ($n = 12.444$)

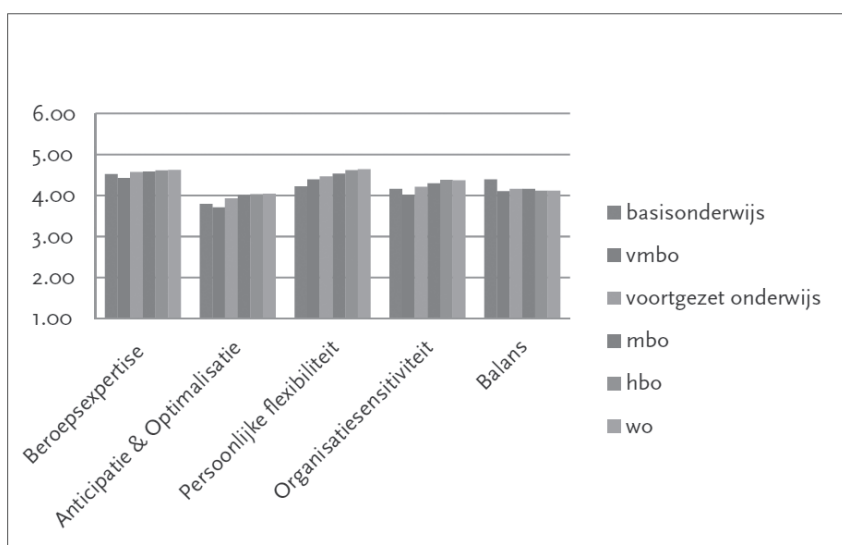


Op de dimensies Anticipatie & Optimalisatie, Persoonlijke flexibiliteit en Organisatiesensitiviteit scoren werknemers met een lagere vooropleiding relatief lager dan werk-

nemers met een hogere vooropleiding. Werknemers die een hogere vooropleiding hebben genoten hebben, lijken zowel in hun werk, als in hun privéleven flexibeler om te kunnen gaan met situaties waarin dit van hen gevraagd wordt. Ook scoren werknemers met een hogere vooropleiding hoger op de dimensie Organisationsensitiviteit; ze zijn hiermee dus bekwaam om in verschillende werkgroepen te participeren en te presteren, zoals de afdeling, de organisatie, teams, de beroepsgemeenschap en andere netwerken.

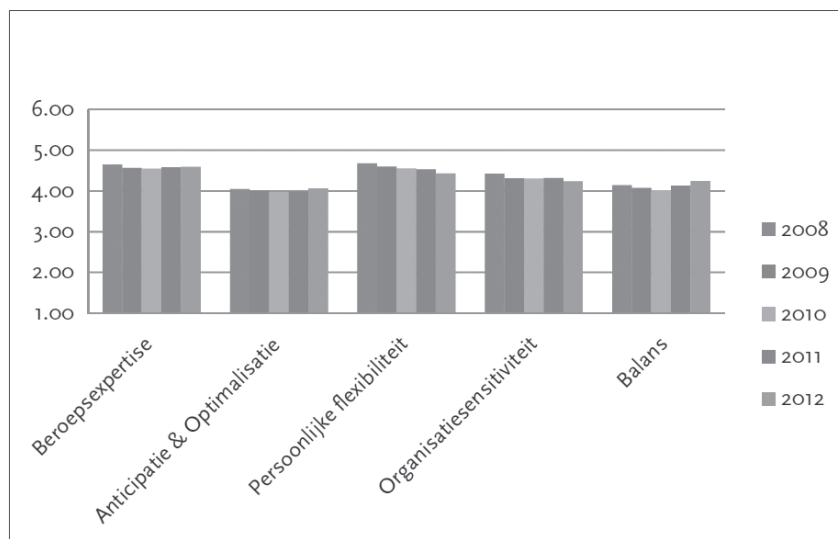
Figuur 2.5 geeft de relatie weer tussen genoten vooropleiding en de diverse employabilitydimensies. De relatief hoge score op de dimensie Balans voor de werknemers die enkel basisonderwijs hebben genoten in vergelijking tot de werknemers met een hogere opleiding is vooralsnog moeilijk te duiden. Meer onderzoek is noodzakelijk om meer inzicht te krijgen hieromtrent.

Figuur 2.5 Niveaus van employability per vooropleiding (n = 12.444)



Over de afgelopen jaren zijn in vergelijking met de periode 2008 tot en met 2012, waarbinnen deze benchmarkstudie is uitgevoerd de niveaus van employability niet significant gewijzigd; er is slechts een ‘natuurlijke’ schommeling zichtbaar. Dit geeft aan dat er binnen de Nederlandse populatie geen noemenswaardige veranderingen hebben plaatsgevonden in de mate van employability.

Figuur 2.6 Niveaus van employability per gemeten jaar ($n = 12.444$)



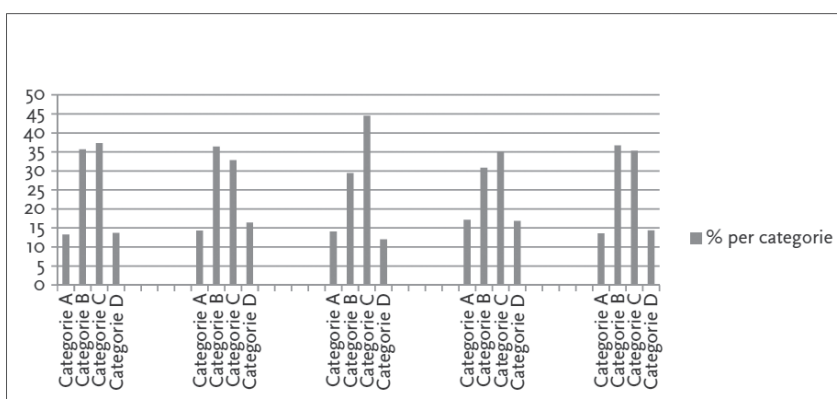
Binnen Knowvium worden normscores gehanteerd om werknemers in te kunnen delen in categorieën van een goede of minder goede maat van employability voor de vijf verschillende dimensies. De dimensies zijn opgedeeld in vier normgroepen (zie figuur 2.6): 25 procent laagste scores (categorie A), 25 procent scores onder de norm (categorie B), 25 procent scores boven de norm (categorie C) en de 25 procent hoogste scores (categorie D). Hiermee kan inzichtelijk worden aangegeven of de betreffende werknemer op de vijf dimensies gelijk aan, hoger of lager dan de norm scoort. Voornamelijk de groep werknemers die binnen de categorie van 25 procent laagste scores valt, wordt dringend aangeraden te gaan werken aan hun employability.

In figuur 2.7 is te zien dat de huidige benchmarkgroep die opgebouwd is uit de data van de populatie 2008 tot en met 2012 voor een groot deel binnen de waarden voor de bovenste drie normgroepen scoort. Toch blijft er binnen deze populatie bij elke dimensie een groep van ongeveer 10 tot 15 procent van de werknemers in de onderste categorie scores. Deze werknemers scoren relatief gezien erg laag op de verschillende dimensies van employability, wat een risico voor hun duurzame inzetbaarheid vormt, nu en in de toekomst.

Ook kunnen we uit figuur 2.7 aflezen dat er relatief weinig werknemers in de categorie van hoogste scoorders op de vijf dimensies van employability vallen. Dit is wel de

groep waarbinnen alle werknemers idealiter zouden moeten vallen, hetgeen betekent dat er ook voor de werknemers die rondom de huidige normscores zitten wel degelijk ‘werk aan de winkel’ is, willen zij hun toekomstige inzetbaarheid niet in gevaar brengen. Een maximale score op alle vijf dimensies van employability zou een optimale employability van een werknemer betekenen, hetgeen zich vertaalt in toegevoegde waarde voor de organisatie (zie ook Rothwell & Lindholm, 1999). Ook geldt dat voor de personen zelf. Hoe hoger de loopbaanpotentieelscore, hoe beter werknemers in staat zullen zijn om ander werk te vinden en/of te creëren indien dit nodig blijkt te zijn.

Figuur 2.7 Scoreverdeling benchmarkgroep ingedeeld in categorieën (n = 12.444)



Samenvattend geven de benchmarkgegevens voor de werkvermogen- en employabilityvragenlijsten weer dat de duurzame inzetbaarheid van de betrokken Nederlandse werknemers als relatief goed kan worden bestempeld. Wel blijkt uit de recente praktijk van de MCA methode (Knowvium en zie ook voor meer uitleg hierboven) in meer dan 250 coachinggesprekken op basis van meetuitkomsten voor employability, werkvermogen en persoonlijkheid dat er over het algemeen nog veel aanleidingen maar ook mogelijkheden voor de verbetering van de duurzame inzetbaarheid zijn. Meer specifiek, de gemiddelde werknemer schat zijn/haar arbeidsmarktpositie niet al te hoog in en heeft bovendien vaak een slecht ontwikkeld extern netwerk. Dit is een trend die zowel bij jongere als oudere werknemers gesignaleerd is.

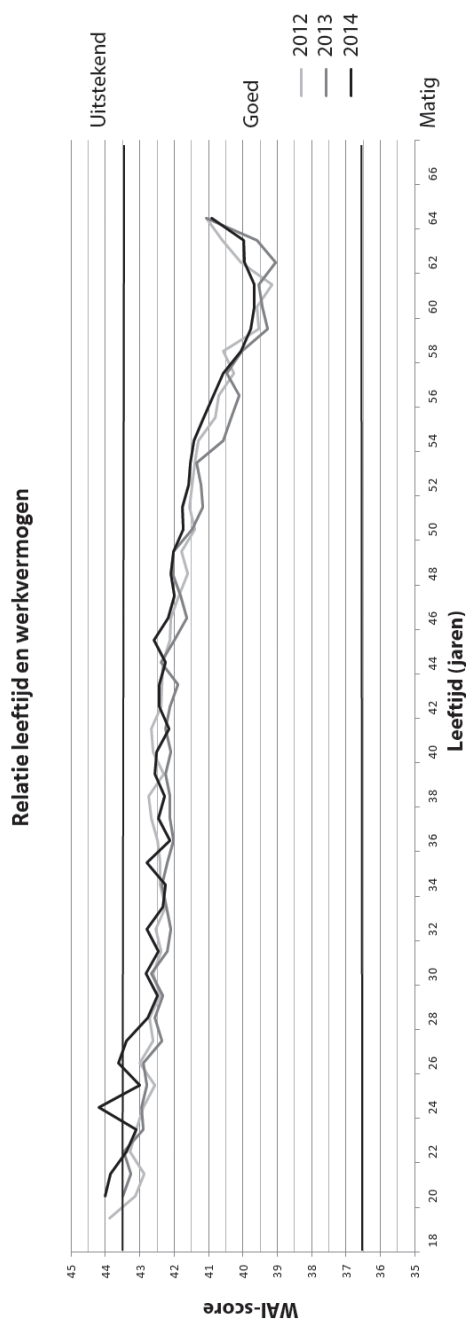
In de volgende paragraaf gaan we verder in op de vraag hoe de scores er voor jongere versus oudere werknemers uit ziet.

2.3 Zijn ouderen minder duurzaam inzetbaar dan jongeren?

Kalenderleeftijd en werkvermogen?

Figuur 2.8 geeft ten eerste een significant negatieve relatie weer tussen kalenderleeftijd en subjectief werkvermogen voor medewerkers tot de leeftijd van ongeveer 65 jaar. De groep van 55 tot en met 64 jaar vormt een opvallende leeftijdscategorie. Deze leeftijdsgroep rapporteert gemiddeld gezien een lager werkvermogen in vergelijking tot de andere leeftijdscategorieën. Daarnaast zien we een 'gezonde oudere werknemer-effect' (*healthy worker effect*; Li & Sung, 1999) waarbij relatief vitale en fitte 65-jarige werknemers overblijven in het werkproces. Meer specifiek, de onderzochte 65+-werknemers rapporteren een overeenkomstig subjectief werkvermogen in vergelijking tot de leeftijdsgroep van werknemers tussen de 45 en 55 jaar.

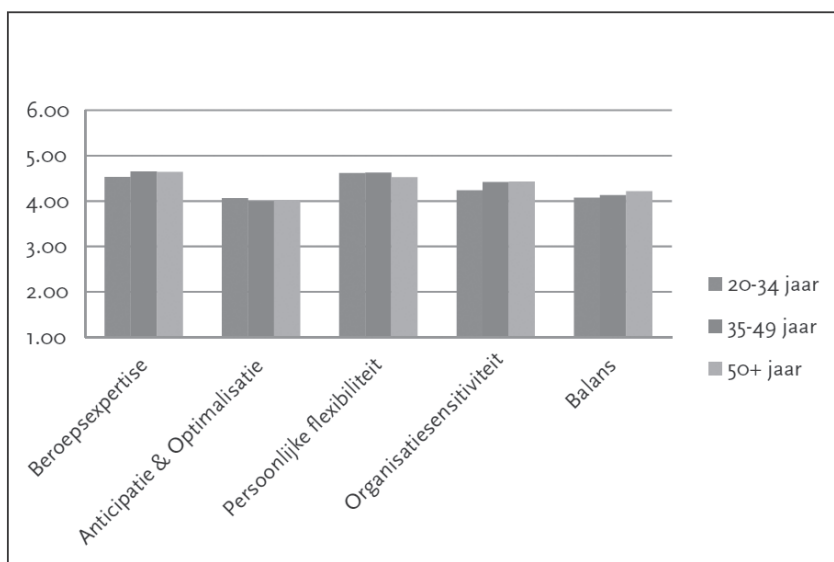
Figuur 2.8 Relatie kalenderleeftijd en werkvermogen



Kalenderleeftijd en employability?

Uit figuur 2.9 wordt duidelijk dat voor de vijf verschillende dimensies van employability de werknemers uit de drie onderscheiden leeftijdscategorieën niet significant van elkaar verschillen. Uit de analyses blijkt dat oudere werknemers niet per se slechtere scores op de dimensies van employability hebben in vergelijking met hun jongere collega's. Enkel voor de dimensie Organisatiesensitiviteit scoort de groep jongere werknemers significant lager dan de overige groepen. Aangezien leeftijd in sterke mate samenhangt met het aantal jaren dat iemand werkzaam is in een bepaalde organisatie, is deze uitkomst niet zo verwonderlijk. Doorgaans ontwikkelen medewerkers met een langere aanstellingsduur meer bekwaamheid om in verschillende werkgroepen te participeren. Zij zijn ook gaandeweg beter in staat om verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen en gevoelens te delen.

Figuur 2.9 Scores op employabilitydimensies per leeftijdscategorie



Samenvattend geven de voorgaande statistieken ten aanzien van werkvermogen weer dat werknemers van 55 jaar en ouder relatief meer problemen lijken te ervaren wat betreft hun duurzame inzetbaarheid in vergelijking tot jongere werknemers en in vergelijking met 65+-werknemers die vrijwillig doorwerken. Wanneer we echter kijken naar employability als indicator van duurzame inzetbaarheid, vinden we alleen een relatief verschil voor jongere werknemers versus oudere werknemers. Hoe kunnen we

deze resultaten verklaren? In de volgende paragraaf gaan we in op betekenisvolle veranderingen die op kunnen treden naarmate we ouder worden op het werk.

2.4 Wat weten we uit eerder onderzoek over ouder worden op het werk?

Zowel in de literatuur als in de beroepspraktijk wordt de kwalificatie ‘oud zijn’ meestal gebaseerd op iemands kalenderleeftijd, waarbij de scheidslijn, afhankelijk van de context en het type studie, kan variëren van 40, tot 45 en zelfs tot 75 jaar (De Lange et al., 2013; Warr, 2000). Uit eerder onderzoek is echter gebleken dat ouder worden of leeftijd geen eenduidige factor is en als een containerbegrip fungeert voor verschillende betekenisvolle onderliggende processen. Meer specifiek verwijst ouder worden op het werk naar diverse cognitieve, psychologische, sociale, fysieke en maatschappelijke veranderingen die men ondergaat in het werk gedurende de levensloop (De Lange et al., 2006). Volgens relevante levenslooptheorieën hebben ouderen te maken met natuurlijke verliezen (zoals een afname in fysieke vermogens; Kanfer & Ackerman, 2004) en zullen zij streven naar het voorkomen van verdere verliezen en behoud van hun beschikbare hulpbronnen en niveau van functioneren (Baltes, Staudinger, & Lindenberger, 1999; Hobfoll, 2002). Zo kunnen ouderen, om duurzaam inzetbaar te blijven, meer compensatiegedrag gaan vertonen of op zoek gaan naar andere mogelijkheden (bijvoorbeeld minder fysiek intensieve taken uitzoeken of meer herstelmogelijkheden creëren) om hun controlegevoel en zelfconcept te behouden (Heckhausen & Schulz, 1995; Higgins, 1997). Daarom is het van belang om in dit kader niet alleen naar kalenderleeftijd te kijken, maar ook naar betekenisvolle leeftijdsgerelateerde veranderingen en manieren die ouderen hanteren om met hun veranderingen in belastbaarheid om te gaan.

Een recent literatuuroverzicht van De Lange et al. (2013) geeft weer dat:

- oudere werknemers, in vergelijking tot hun jongere collega's, minder fysieke reserves lijken te hebben;
- eerder een afname rapporteren in de vaardigheden die met zogenoemde vloeiende cognitieve vermogens samenhangen (zoals reactiesnelheid en ruimtelijke functies; Nauta, De Lange, & Görtz, 2010);
- een groter risico op chronische gezondheidsproblematiek hebben;
- een relatief lager werkvermogen hebben; en
- een lagere motivatie hebben om door te werken wanneer de pensioengerechtigde leeftijd in zicht komt.

Bovendien vallen oudere werknemers relatief sneller uit het arbeidsproces via de route van vervroegde pensionering of arbeidsongeschiktheid of als gevolg van psychische klachten. Verder is er eveneens sprake van achteruitgang in zien, ruiken en horen, fysieke kracht en snelheid (zie De Lange et al., 2013 voor meer relevante bronnen). Ondanks deze gemiddelde uitkomsten, is er over het algemeen sprake van een grote diversiteit in de groep oudere werknemers en zijn de gevonden veranderingen met

leeftijd niet van toepassing op alle ouderen. De hierboven vermelde negatieve uitkomsten lijken vaker gevonden te worden voor oudere werknemers met een lagere opleiding, voor vrouwen en voor allochtonen (Nauta, Willemsen, Van der Wolk, Heemskerk, & Piek, 2006).

Daarentegen zijn er gelukkig ook positieve trends waarneembaar met het ouder worden. De grotendeels automatische, op kennis gebaseerde en gekristalliseerde cognitieve vaardigheden (zoals verbale vaardigheden) gaan er bijvoorbeeld tot op hoge leeftijd op vooruit. In dit verband kunnen ook de cognitieve structuren die het geheugen sturen (bijvoorbeeld voor een bepaalde werктаak) genoemd worden (De Lange et al., 2013). Daarnaast zijn oudere werknemers relatief tevredener met hun werk in vergelijking tot hun jongere collega's en hebben zij meer ervaring en senioriteit (De Lange et al., 2010).

Interindividuele diversiteit

Door de eerdergenoemde kenmerken van veroudering, en vanwege het feit dat onze arbeidsmarkt steeds gevarieerder wordt, is er meer diversiteit in duurzame inzetbaarheid, werk en werkhoudingen zichtbaar binnen de groep ouderen die actief zijn op de arbeidsmarkt. Deze diversiteit kan de beschreven verschillen tussen de 55+-werknemers versus de 65+-werknemers mogelijk verklaren. Ouder worden is de uitkomst van een unieke interactie tussen biologische factoren (genetische opmaak), psychologische factoren (zoals persoonlijkheid, emotionele ervaringen enzovoort.) en socioculturele factoren (maatschappelijke context), die tezamen een specifiek resultaat opleveren voor een individuele werknemer (Cavanaugh & Blanchard-Fields, 2011).

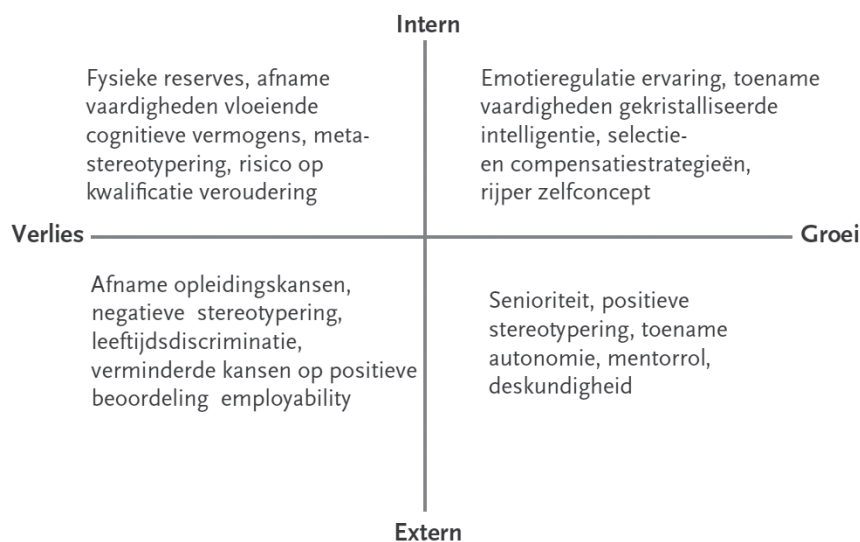
(On)zichtbare interne en externe veranderingen

Daarnaast zijn de positieve en negatieve veranderingen ten aanzien van het ouder worden op het werk relatief meer (bijvoorbeeld rimpels en grijs haar) of minder zichtbaar (bijvoorbeeld chronische ziekte en afname fysieke reserves) en van meer of minder betekenis voor het individu zelf. Zo kunnen we een onderscheid maken tussen interne veranderingen (of subjectieve ervaringen) aan de ene kant en externe veranderingen die pas betekenis krijgen in een sociale context (zoals negatievere beeldvorming over ouder worden door anderen) aan de andere kant (De Lange et al., 2013, p. 387; Van der Heijden et al., 2009).

Figuur 2.10 vat de belangrijkste leeftijdsgelateerde veranderingen nog een keer samen; de verticale orthogonale as geeft de mate waarin leeftjidsveranderingen meer intern of subjectief door de werknemer ervaren worden versus leeftjidsveranderingen die meer extern of in een sociale context betekenis krijgen. De horizontale as verwijst naar de betekenis of valentie van de verandering in termen van verlies of groei. Een voorbeeld van een interne verandering die toeneemt naarmate we ouder worden is opgedane ervaring, terwijl onze fysieke interne reserves juist afnemen naarmate we

ouder worden. In de sociale context zijn deze typen veranderingen ook te onderscheiden. Bijvoorbeeld, werknemers die ouder worden krijgen te maken met meer risico's voor leeftijdsdiscriminatie (een teken van verlies), maar hebben veelal ook meer autonomie in hun werk gerealiseerd (een teken van mogelijkheden of groei; zie De Lange et al., 2013, p. 387-388).

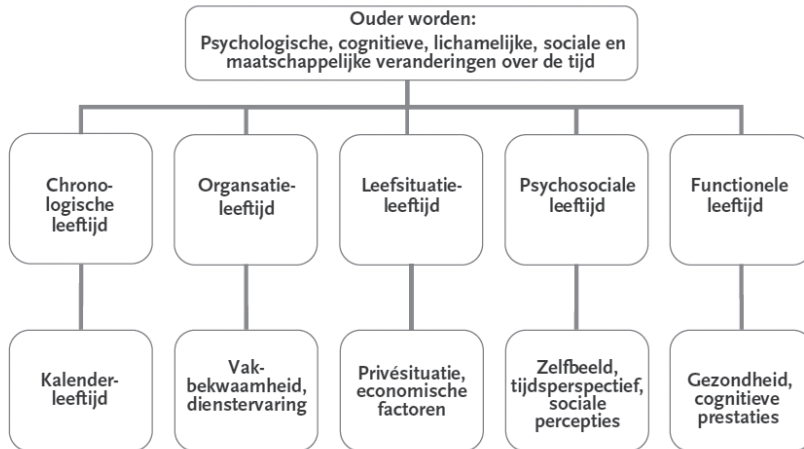
Figuur 2.10 Voorbeelden van positieve en negatieve interne en externe veranderingen van ouder worden op het werk (overgenomen uit De Lange et al., 2013, p. 388)



Operationalisatie ouder worden?

Figuur 2.11 geeft een grafisch overzicht van de verschillende operationalisaties van het begrip ouder worden weer, met per type operationalisatie een aantal voorbeeldindicatoren (gebaseerd op De Lange et al., 2006; De Lange et al., 2013; Sterns & Miklos, 1995).

Figuur 2.11 Leeftijdsmensiemodel (De Lange et al., 2006; De Lange et al., 2013, p. 389)



De Lange et al. (2006) hebben de verschillende operationalisaties zoals eerder beschreven door Sterns en Miklos (1995) verder uitgewerkt met een definitie over ouder worden, hebben per operationalisatie specifieke indicatoren toegevoegd om de processen in de praktijk te kunnen meten en hebben vervolgens alle relevante informatie grafisch in een leeftijdsdimensiemodel samengevat. In figuur 2.11 is te zien dat er een andere manier is om naar ouder worden op het werk te kijken dan de meest gangbare operationalisatie 'chronologische leeftijd' (kalenderleeftijd), bijvoorbeeld iemands *organisatieleeftijd* of *prestatieleeftijd*. Organisatieleeftijd verwijst naar de mate waarin mensen zich hebben ontwikkeld tot op een bepaald punt in hun loopbaan en hoe goed hun werkprestaties en competenties op dat moment zijn. Dit kan gemeten worden met behulp van indicatoren als vakmanschap en jaren dienstervaring. Een andere leeftijdsmaat is *de psychosociale beleving* van ouder worden, hetgeen verwijst naar de percepties die mensen zelf hebben, alsook hun omgeving, ten aanzien van hoe oud of hoe jong men is en de gevolgen die dit heeft voor iemands functioneren.

Dit type indicator kan gemeten worden met behulp van variabelen zoals beeldvorming over de oudere werknemer (hoe oud voelt een werknemer zich?), subjectief tijdspectief (bijvoorbeeld hoe ver kijkt iemand vooruit?) en relatieve leeftijd (hoe oud ben ik in vergelijking tot bijvoorbeeld mijn teamgenoten of mijn leidinggevende?).

Een andere leeftijdsmaat die meer betrekking heeft op de fysieke en cognitieve veranderingen is *functionele leeftijd*, die gemeten kan worden met behulp van variabelen als

gezondheid en leefstijl, fysieke en cognitieve capaciteiten van werknemers (zie ook hoofdstuk 22 in dit boek over cognitief functioneren van ouderen). Ook kunnen werknemers gedurende de levensloop belangrijke ontwikkelingen buiten het werk ervaren. Denk bijvoorbeeld aan gebeurtenissen zoals kinderen die het ouderlijk huis verlaten, aanpassingen in de partnerrelatie, scheidingen, ziekte en dood van naasten, nieuwe verbintenissen en nieuwe bestedingen van de vrije tijd (zie ook hoofdstuk 21 in dit boek en De Lange et al., 2013, p. 388-389). Deze betekenisvolle levensloopveranderingen kunnen gemeten worden via de *leefsituatieleeftijd* (thuisituatie, economische situatie; zie figuur 2.11). De *leefsituatieleeftijd* verwijst naar hoe mensen op een bepaald punt in hun levensloop hun privésituatie hebben ingericht en welke gevolgen dat heeft voor de tijd en aandacht die zij aan hun werk besteden (De Lange et al., 2006). Kooij, De Lange, Jansen, en Dijkers (2008) hebben deze verschillende typen operationalisaties van ouder worden op het werk in verband gebracht met de motivatie om langer door te werken en vonden vooral aanwijzingen dat deze motivatie afneemt op hogere leeftijd (zie ook hoofdstuk 9 en 20 in dit boek). U dient dus als werkgever of HR-medewerker uitvoerig oog te hebben voor betekenisvolle veranderingen over de levensloop in de ontwikkeling van de motivatie, capaciteiten, gezondheid en functionele vermogens van ouder wordende werknemers teneinde de fit tussen persoon en werk te kunnen faciliteren. Met name de leeftijdsgroep 55 jaar en ouder lijkt gevoelig voor leeftijdsgerelateerde veranderingen en geeft een relatief lagere inzetbaarheid weer in vergelijking tot de fitte groep 65-jarigen die vrijwillig door willen werken.

2.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn we ingegaan op gangbare conceptualisaties van duurzame inzetbaarheid. Meer specifiek hebben we de inhoud van de zogenoemde werkvermogenvragenlijst (WAI-index) en de employabilityvragenlijst (LoopbaanPotentieelMethodiek) besproken, alsook relevante benchmarkgegevens van beide instrumenten. Uit empirisch onderzoek kunnen we concluderen dat de duurzame inzetbaarheid van Nederlandse werknemers als relatief goed kan worden bestempeld. Wel zijn er volop mogelijkheden voor verdere verbetering, bijvoorbeeld door aandacht te geven aan de relatief lage zelfinschatting van de arbeidsmarktpositie door werknemers, en door te werken aan een uitbreiding van zijn/haar externe netwerken, om maar een paar voorbeelden te noemen.

Dit hoofdstuk is afgesloten met het benadrukken van de noodzaak om een levensfasebewust personeelsbeleid te voeren. Alle betrokken partijen in arbeidsorganisaties dienen oog te hebben voor betekenisvolle veranderingen gedurende de levensloop teneinde de motivatie, capaciteiten, gezondheid en functionele vermogens te kunnen bewaken gedurende de gehele loopbaan. In dit hoofdstuk is er bovendien op gewezen dat bij het bewaken van deze kwaliteiten men niet alleen de kalenderleeftijd in ogenschouw moet nemen, maar tevens aandacht moet geven aan iemands organisatieleef-

tijd (of prestatieleeftijd), psychosociale beleving, functionele leeftijd, en leefsituatieleeftijd.

Literatuur

- Alavinia, S.M. (2008). *The Effect of Work on Health and Work Ability*. Diss. Rotterdam.
- Baltes, P.B., Staudinger, U.M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50, 471-507.
- Blik op Werk (2016). Geraadpleegd op 26 maart 2016 via: www.blikopwerk.nl.
- Brouwer, S., Lange, A. de, Mei, S. van der, Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., Heijden, B. van der, & Klink, J. van der (2012). *Onderzoeksrapport 'Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken'*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen.
- Cavanaugh, J.C., & Blanchards-Fields, F. (2011). *Adult development and Aging*. International 6th Edition. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Heckhausen, J., & Schulz, R. (1995). A life-span theory of control. *Psychological Review*, 102, 284-304.
- Heijde, C.M. van der, & Heijden, B.I.J.M. van der (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-476.
- 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. Inaugural address Open University of the Netherlands. Assen: Van Gorcum.
- Heijden, B.I.J.M. van der (2011). *Als het getij verloopt, verzet men de bakens*. Inaugurale rede Nijmegen.
- Heijden, B.I.J.M. van der, Lange, A.H. de, Demerouti, E., & Heijde, C.M. van der (2009). Age as moderator in the relationship between self- versus supervisor ratings of employability and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 2, 156-164.
- Higgins, E.T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280-1300.
- Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptations. *Review of General Psychology*, 6, 302-324.
- Ilmarinen, J. (2006). Towards a longer and better working life: A challenge of work force ageing. *La Medicina del lavoro*, 97, 143-147.
- Ilmarinen, J., Tuomi K., & Seitsamo J. (2005). New dimension of work ability. In G. Costa, W.J.A. Goedhard, & J. Ilmarinen (red.). *Assessment and Promotion of Work Ability, Health and Well-Being of Ageing Workers* (pp. 3-7). International Congress Series. No. 1280. Amsterdam: Elsevier.
- Ilmarinen, J., & Rantanen, J. (1999). Promotion of work ability during ageing. *American Journal of Industrial Medicine*, 36(S1), 21-23.

- Kanfer, R., & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440-458.
- Kooij, D., Lange, A.H. de, Jansen, P.G.W., & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 364-394.
- Lange, A.H. de, Schalk, R., & Heijden, B.I.J.M. van der (2013). Ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk. In: W.B. Schaufeli, A. Bakker (red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (p. 382-398). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Lange, A.H. de, Taris, T.W., Jansen, P.G.W., Kompier, M.A.J., Houtman, I.L.D., & Bongers, P.M. (2010). On the relationships among work characteristics and learning-related behavior: does age matter? *Journal of Organizational Behavior*, 31, 925-950.
- Lange, A.H. de, Taris, T.W., Jansen, P.G.W., Smulders, P., Houtman, I.L.D., & Kompier, M.A.J. (2006). Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS survey. J. Houdmont, & S. McIntyre (Eds.). *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* (Vol. 1, p. 21-45), Maia, Portugal: ISMAI Publications.
- Li, C.Y., & Sung, F.C. (1999). A review of the healthy worker effect in occupational epidemiology. *Occupational Medicine*, 49, 225-229.
- Nauta, A., Lange, A.H. de, & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 2, 136-157.
- 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. Hoofddorp: TNO Kwaleit van leven.
- Rothwell, W.H., & Lindholm, J.E. (1999). Competency identification, modeling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3, 90-105.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (3^e druk). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Sociaal-Economische Raad (2009). Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Sterns, H.L., & Miklos, S.M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 248-268.
- Warr, P. (2000). Job performance and the ageing workforce. In N. Chmiel (red.), *Introduction to work and organizational psychology: A European perspective* (pp. 407-423). Malden: Blackwell Publishing.