

14 ‘Best practice’ Alliander: modern werkgeverschap en onderzoek naar een tijdsverruimende doorwerkinterventie

Rob van Dijk, Annet de Lange, Karin Hofman en Paul Jongenelen

‘De wijnstok brengt meer trossen op wanneer hij jong is, maar betere wanneer hij oud is.’

Francis Bacon (1561-1626)

Inleiding

In dit hoofdstuk geven we een voorbeeld van een bedrijf dat actief werkt aan de duurzame inzetbaarheid, ook die van ouderen: Alliander. Het hoofdstuk bestaat uit drie paragrafen:

1. In paragraaf 14.1 is er aandacht voor de initiatieven voor ouderen binnen Alliander (‘modern werkgeverschap’).
2. In paragraaf 14.2 gaan we in op een onderzoek dat binnen Alliander is uitgevoerd in samenwerking met de Radboud Universiteit Nijmegen. In dit onderzoek staat een theoretisch onderlegde tijdsverruimende doorwerkinterventie centraal.
3. Tot slot zullen we in paragraaf 14.3 op basis van de ervaringen bij Alliander de ‘do’s en don’ts’ om de participatie van ouderen te vergroten samenvatten.

14.1 Alliander: modern werkgeverschap¹

14.1.1 Alliander

Alliander is het grootste netwerkbedrijf van Nederland. Het bedrijf is verantwoordelijk voor het aanleggen, onderhouden en beheren van energienetwerken. Hierbij staat de maatschappelijke betrokkenheid hoog in het vaandel. Door te zorgen voor betrouwbare, betaalbare en veilige energievoorzieningen, ondersteund met duurzame energievormen, probeert Alliander bij te dragen aan een betere samenleving. Alliander heeft

¹ NB 1: Alliander staat voor een open en transparante kennisdeling om zo te leren van elkaar en gezamenlijk te groeien. Het eigendomsrecht van de informatie die verschaft is in dit hoofdstuk berust bij Alliander. Het is niet toegestaan gegevens, termen of beleid dat voortkomt uit of is gebaseerd op de inhoud van dit hoofdstuk te kopiëren of over te nemen. Neem voor meer informatie contact op met Rob van Dijk (robvandijk23@hotmail.com) of Annet de Lange (www.annetdelange.nl). NB 2: Het bovenstaande stuk is onder voorbehoud van eventuele wijzigingen binnen Alliander.

ruim 6600 medewerkers. Omdat het bij de visie van Alliander hoort om betrokken te zijn bij de samenleving, wordt er gestreefd naar modern werkgeverschap. Medewerkers zijn de motor tot vooruitgang. Daarom koestert Alliander zijn medewerkers door te investeren in talentontwikkeling, opleidingsprogramma's en het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid. Op deze manier biedt Alliander stabiliteit en de kans om eigen ambities te verwezenlijken. Een mooi voorbeeld van het bijzondere karakter van Alliander is het programma voor werkloze en kansarmen jongeren: Step2Work. Met dit programma kunnen de jongeren werkervaring opdoen en krijgen ze een economisch onafhankelijke toekomst binnen handbereik.

14.1.2 *energiek werken; nu & straks*

Alliander is een procesteam gestart om een goede werkgever te blijven: Energiek werken; nu & straks. Dit procesteam bestaat uit personen uit verschillende onderdelen van Alliander HRM. Het doel van het team is om diverse initiatieven en HR-tools binnen Alliander samen te voegen tot een gemeenschappelijke visie op duurzame inzetbaarheid, ook voor de oudere werknemer.

Om deze initiatieven te kunnen koppelen, zijn er twee deelprojecten van start gegaan. Een project bij de afdeling Staven dat gericht is op kenniswerkers (IT, kantoorpersoneel enzovoort) en een project bij de afdeling Uitvoering dat gericht is op fysiek actieve medewerkers (monteurs, storingsdienst enzovoort). In het eerste deelproject wordt er gezocht naar een theoretische interventie om ouderen langer aan het werk te houden. Hier wordt uitgebreid op ingegaan in paragraaf 14.2. Voor het tweede deelproject werd de dialoog met de werknemer opgezocht. De hoofdvraag die werd gesteld was: wat heb jij nodig om lang en goed inzetbaar te blijven voor Alliander?

Op basis van de deelprojecten zijn vier groepen van maatregelen ontworpen die nodig zijn om de inzetbaarheid van de (oudere) medewerkers hoog te houden: *kennis en kunde, vitaliteit, inhoud en organisatie van het werk en cultuur*. Deze groepen hebben allemaal overlap met elkaar en vormen samen de visie van het procesteam op duurzame inzetbaarheid bij Alliander (zie figuur 14.1). De vier groepen bestaan uit zowel bestaande maatregelen (zoals het vitaliteitsbeleid) als uit doelen (voornamelijk bij cultuur).

Figuur 14.1 *Energiek werken; nu & straks*



1 Kennis en kunde

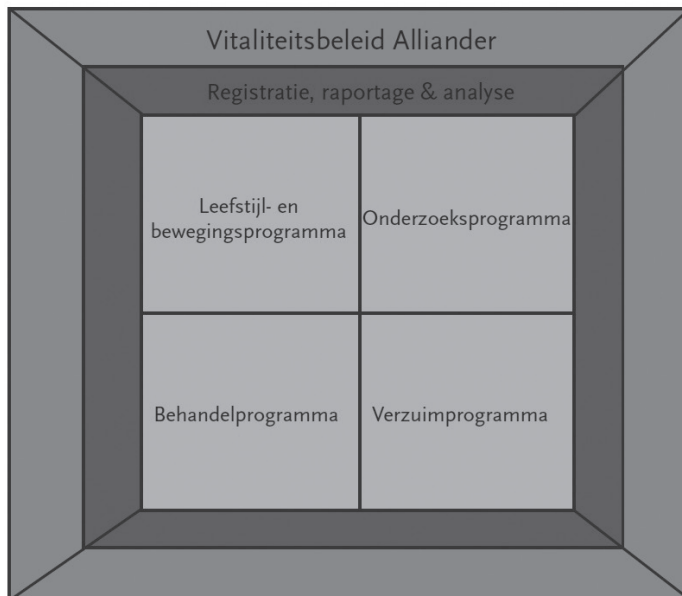
Om de employability van werknemers hoog te houden en zo de doorstroom binnen de organisatie te bevorderen, is het op peil houden van kennis en kunde een vereiste. Het moet voor de werknemer mogelijk zijn om zich te verbreden en zijn of haar ambities waar te maken. Dit zorgt voor meer kwaliteit, tevredenheid en verbondenheid met de organisatie. Dit wordt mogelijk gemaakt met een eigen opleidingscentrum: Alliander College. De werknemers hebben hier de mogelijkheid om een cursus/training te volgen. Dit kunnen vakinhoudelijke cursussen zijn, maar ook vaardigheidstrainingen voor iedere laag in de organisatie. Dit alles komt voort uit een raamwerk van leiderschaps- en medewerkercompetenties die binnen Alliander College zijn opgezet. Zo worden er bijvoorbeeld trainingen gegeven op het gebied van 'leidinggeven aan generaties' en 'levensfasen in combinatie met werk'. Een mobiliteitscentrum zorgt voor loopbaanonderzoek en ontwikkelvragen van de werknemers. Op deze manier kan het Alliander College ingezet worden bij bijvoorbeeld jobrotation, mentorship en arbeid op maat.

2 Vitaliteit

Duurzame inzetbaarheid begint door al vroeg bewust bezig te zijn met de gezondheid van de werknemer. Als de werknemer gezond blijft, is er minder verzuim en plukt de

werknemer er op oudere leeftijd de vruchten van. Het vitaliteitsbeleid van Alliander bestaat uit vier verschillende programma's die gericht zijn op zowel de behandeling als de preventie van verzuim. Het eerste programma, een *onderzoeksprogramma*, bestaat uit het Periodiek Medisch Onderzoek en het Gericht Medisch Onderzoek. Deze onderzoeken creëren een beeld van de gezondheid bij de medewerkers. Op deze manier kan er altijd een vinger aan de pols worden gehouden. Een tweede programma is het *leefstijl- en bewegingsprogramma*. Dit programma bestaat uit fitheidstesten, een analyse van de leefstijl en een combinatie van training en voorlichting. Op aanvraag van de medewerker of in overleg met de leidinggevende kan de medewerker aan dit programma deelnemen, bijvoorbeeld wanneer een medewerker zich in een risicogebied bevindt (zoals zware rokers of bij overgewicht). Ten derde is er het *behandelprogramma* dat bestaat uit Profitaal (grip op risico's), Proherstel (verkorten verzuim door persoonlijke aandacht) en Proretour (integraal handelen bij re-integratie). Tot slot is er het *verzuimprogramma*. Dit richt zich op de proactieve rol van leidinggevendenden, een snelle inzet van interventies, goede begeleiding, advisering en doorverwijzing vanuit de arbodienst en een eigen re-integratiecentrum (proces, dossier en advies).

Figuur 14.2 Vitaliteitsbeleid



3 Inhoud en organisatie van het werk

Verschillende momenten in een carrière vragen om verschillende behoeften. Om deze reden heeft Alliander een Persoonlijk Budget Arbeidsvoorwaarden. Hiermee kan een werknemer zelf zijn of haar secundaire arbeidsvoorwaarden aanpassen aan de behoeften van dat moment. Bij dit budget is rekening gehouden met goede secundaire arbeidsvoorwaarden zoals verlofmogelijkheden en de mogelijkheid om thuis te werken. Als de werknemer vragen heeft over de inhoud van de functie of de mogelijkheden om naar een andere functie te gaan binnen Alliander, is er een intern mobiliteitscentrum voor vragen en advies. Dit bevordert de interne doorstroming binnen het bedrijf. Het doel is om het mobiliteitscentrum ook te laten kijken naar de manier waarop en waar oudere werknemers het best ingezet kunnen worden.

Langer doorwerken na het (vroeg)pensioen kan niet zomaar en heeft juridische gevolgen. Daarom is er een methodiek ontwikkeld opgezet om het juridisch mogelijk te maken door te werken na het (vroeg)pensioen.

Tot slot is Alliander aan het kijken naar de mogelijkheden van maatregelen bij fysiek zwaar werk zoals ploegendiensten en storingsdiensten. Deze diensten worden als erg zwaar ervaren op hogere leeftijd. Het doel is om met een maatregel te komen die ouderen ontlast, maar die niet te veel onderscheid maakt tussen jong en oud.

4 Cultuur

Tot slot moet er een goede bedrijfscultuur heersen om mensen zo lang mogelijk inzetbaar te houden. Zo probeert Alliander om voor alle maatregelen draagvlak te creëren bij zowel de medewerkers als de leidinggevenden. Dit wordt geprobeerd door de maatregelen hybride te houden: binnen de gehele organisatie en per bedrijfs onderdeel, collectief en per individu.

Hierbij is het belangrijk om in dialoog te zijn en blijven met de medewerker. Open blijven communiceren zonder te stigmatiseren is een vereiste om een goede relatie te behouden en om elkaar tevreden te houden. Dit houdt in dat de leidinggevende verder moet kijken dan alleen leeftijd, geslacht, etniciteit enzovoort. Vragen over wat de werknemer wil, niet alleen nu, maar ook in de toekomst, moeten vroeg worden gesteld. De leidinggevende moet zo zijn eisen op tafel leggen en de werknemer zijn behoeften. Het is dan ook belangrijk dat een leidinggevende leert om zo'n gesprek in goede banen te leiden. Daarom is het doel om dit mee te nemen in de leiderschapsprogramma's.

14.2 Onderzoek binnen Alliander naar een tijdsverruimende doorwerkinterventie

14.2.1 aanleiding

Het boek *Het nieuwe oud* verhaalt over de actieve rol van ouderen in een veranderende, vergrijzende maatschappij. Ouderen veranderen en 'het nieuwe oud' doet zijn intreden; ouderen blijven actief, professioneel, als vrijwilliger en in het privéleven. 'Het nieuwe oud' wil zeggen dat ouderen niet gaan rusten en afbouwen, maar juist aan

nieuwe uitdagingen beginnen en nog volop mogelijkheden en talenten bezitten (Kits & Schut, 2011, p. 37-43). In het boek *Drukker dan ooit* gaat Cisca Dresselhuys, zelf ook 65+, hier nader op in. In het boek interviewt ze een aantal bekende Nederlanders over het leven na het bereiken van de pensioenleeftijd. Het beeld is duidelijk: stoppen is geen optie (Elco Brinkman: 'Stoppen met 65? Geen sprake van, dan ga ik dood.', p. 177). Beide boeken geven inzicht in wat de rol van ouderen is in de maatschappij en op de arbeidsmarkt.

Waar hiervoor al veel verteld is over oudere werknemers, de mogelijkheden om langer door te werken en de belangrijke antecedenten hierbij, gaan we in deze paragraaf vooral in op een praktische interventie om daadwerkelijk ouderen langer aan het werk te zetten. Want ouderen zijn niet kwetsbaar of 'over de top'. Ze zijn fit, enthousiast en nog vol kennis en ervaring. Hoe kunt u dit goed inzetten in organisaties? Vragen als 'wat motiveert ouderen om te (blijven) werken?' en 'kan een workshop de arbeidsparticipatie van ouderen beïnvloeden?' staan centraal in deze paragraaf.

14.2.2 *arbeidsparticipatie en goed werkgeverschap*

In 2008 is er een commissie opgericht die onderzocht hoe de arbeidsparticipatie kan worden verhoogd: de commissie-Bakker. De commissie pleit in het eindrapport voor een cultuurverandering, ondersteund met maatregelen op het gebied van de arbeidsmarkt en sociale voorzieningen. Goed werkgeverschap en goed werknemerschap zijn hier onlosmakelijk mee verbonden (Commissie- Bakker, 2008).

Goed werkgeverschap heeft een belangrijke rol in de werkmotivatie van de werknemer en de mogelijkheid om langer door te werken. Zo worden oudere werknemers gezien als duur, minder ambitieus, star en gefrustreerd. Ze hebben afnemende prestaties, geringe flexibiliteit en verminderende kennis en creativiteit (Boerlijst, Van der Heijden, & Van Assen, 1993). Dit zijn veelal mythen. Ouderen hebben relatief een lager werkvermogen dan jongeren, maar er is een grote diversiteit in de groep ouderen. Het blijkt dat als een werkgever voorbijgaat aan de in het oog springende kenmerken (zoals leeftijd, etnische afkomst, geslacht enzovoort) en diversiteit binnen een organisatie bevordert, dit zorgt voor een betere bedrijfscultuur en een positievere werksfeer, met goede gevolgen voor de productiviteit (Roberson, 2006). Meer toegespitst op ouderen blijkt dat de HR-praktijken moeten veranderen naarmate de werknemer ouder wordt om deze zodoende passend te houden (Kooij, Jansen, Dijkers, & De Lange, 2010). De invloed van HR-praktijken zijn vooral goed merkbaar in het bedrijfsklimaat. Wanneer oudere werknemers niet worden gestimuleerd om te stoppen, maar juist worden gestimuleerd zich te blijven ontwikkelen, zorgt dat voor een toename in de motivatie om langer door te gaan met werken (Bal, De Lange, Ybema, Jansen, & Van der Velde, 2011).

Om de doelen van de commissie-Bakker te behalen en de arbeidsparticipatie van oude-

ren te verhogen, kan een bedrijf interventies toepassen. Hier zijn er nog maar weinig van bekend. De interventies die op dit moment gebruikt worden, zijn in te delen in drie verschillende groepen: *loopbaanbeleid* (flexibiliteit, trainingen/opleidingen, interne mobiliteit), *arbeidsomstandighedenbeleid* (gezondheidsbeleid, psychologische contracten, HR-instrumenten) en *arbeidsvoorwaardenbeleid* (deeltijdpensioen, bonussen). Van veel van deze interventies zijn de effecten (nog) niet getoetst. Zo blijft de behoefte bestaan aan een praktische interventie met een bewezen effect op de arbeidsparticipatie.

Dit onderzoek zal daarom bekijken wat de effecten zijn van een mogelijke interventie: een doorwerkworkshop waarbij de werkmotivatie van oudere werknemers wordt gestimuleerd. Om een goede doorwerkworkshop te kunnen realiseren, zal eerst worden gekeken naar relevante concepten en theorieën die van belang zijn in de werkmotivatie van oudere werknemers.

14.2.3 interviews

Voor aanvang van het onderzoek werd er een beeld geschetst van de organisatie en de werknemers door semigestructureerde interviews. Tijdens de interviews werd er onder andere ingegaan op onderwerpen over ouderdom en (door)werken binnen het netwerkbedrijf. Vervolgens werden de interviews gebruikt als informatiebron voor mogelijke variabelen tijdens het onderzoek. Er werden in totaal negen interviews afgenomen bij vier vrouwen (leeftijd: 24, 29, 51 en 57) en bij vijf mannen (leeftijd: 26, 46, 51, 53 en 61). De interviews leverden enkele interessante uitspraken op. Hieronder staan enkele quotes van de geïnterviewden over de onderwerpen 'toekomst' en 'ouderdom'. De leeftijd van de geïnterviewde staat tussen haakjes vermeld.

Toekomst

- 'Ik heb wel richtlijnen in mijn werk; blijven leren en ontwikkelen. Maar ik ben nog niet bezig met mijn pensioen of de periode van 50-70. Dat ligt nog zo ver weg!' (24)
- 'Mijn toekomst ligt niet noodzakelijk bij deze werkgever. Ga ik dit nog vijftig jaar doen? Ik denk het niet, ik denk niet eens vijf jaar. Ik wil wel naar een andere tak om zo door te groeien. Ik kijk daarom ook veel op zowel de interne als externe vacaturebanken.' (26)
- 'Ik stop echt met werken op mijn 67ste. Maar in de komende tien jaar kijk ik echt nog wel omhoog. Ik vind het erg belangrijk om mijn kennis en ervaring te delen met de wat jongeren. We moeten niet dezelfde fouten nog een keer maken.' (57)
- 'Vroegtijdig met pensioen gaan. Eerst wilde ik dat doen op mijn 45ste, maar dat is verlegd naar mij 60ste. Alleen nu ben ik 57 en twijfel ik toch weer. Ik wil best met pensioen gaan en reizen, maar ik wil wel mijn hoofd bezig kunnen houden. Dus ik wil met een sabbatical gaan en daarna leren hoe ik kan programmeren.'

Dan hoef ik hier niet per se mee te werken of geld te verdienen. Vrijwilligerswerk kan ook best. Ik denk dat ik dan ook op verschillende plekken woon.’ (57)

- ‘Mijn ambitie is om met plezier te blijven werken en om mijn steentje bij te blijven dragen. Als ik daarvoor nieuwe systemen moet leren, vind ik dat prima. Maar als ik 65 ben dan stop ik ook echt bij dit bedrijf. Ik zeg niet dat ik niets ga doen, maar ik stop wel met werken.’ (61)

Ouderdom

- ‘Ouder worden is een compliment, maar ik ben er niet mee bezig. Het is me allemaal nog te ver weg.’ (24)
- ‘Allemaal eruit gooien! Ouderdom is iets waar je rekening mee moet houden. Net als jongeren. Projecten waar ouderen in zitten, lopen anders dan projecten met jongeren. Je merkt gewoon dat ze trager zijn, veel gestructureerder zijn of juist helemaal niet gestructureerd. Ze houden niet van een planning en een bepaalde tijd. Ze kunnen erg moeilijk alles bij blijven houden. Zelfs de jongeren kunnen op het IT-gebied niet alles bijhouden, dat lukt ouderen gewoon niet.’ (26)
- ‘Ik word zelf ook oud en dat vind ik triest. Ik zie om me heen dat je meer op je fysiek moet letten en rust moet nemen. Dat vind ik erg jammer en daarom word ik liever niet oud.’ (26)
- ‘Vroeger in een grijs verleden: toen ik jong was, dynamisch was.’ (46)
- ‘Ik ben er achter gekomen dat ik juist mensen dingen zelf moet laten bedenken. Al weet ik de oplossing, ik houd deze voor me en blijf voer geven. Zo bereik je veel meer. Na 25 jaar werken heb ik deze eigenschap veel meer gekregen.’ (51)
- ‘Soms gebeuren er dingen in het bedrijf en dan weet je: ‘daar gaan we weer’. Eigenlijk zou je gewoon mensen met ervaring erbij moeten betrekken en zorgen dat je niet dezelfde fouten nog eens maakt. Maar dat zal wel utopisch zijn.’ (53)
- ‘Tja ouderdom. Het gaat eigenlijk meer hoe je boven nog ‘bij’ bent. Je moet helder van geest zijn. Als ik kan blijven, zou ik graag 100 jaar worden, maar als dat niet zo is zou ik graag willen dat ze de stekker eruit trekken.’ (53)
- ‘Ouderdom geeft als compliment dat je jouw ervaring mag delen met anderen.’ (57)
- ‘Ik heb geen last van ouderdom. Ik vind het geen belemmering. Je gaat steeds mee in nieuwe dingen maar je gaat meer relativieren omdat je gewoon meer ervaring hebt.’ (61)

De uitspraken schetsen een interessant beeld. In het toekomstperspectief zijn de verschillen te zien tussen de verschillende leeftijdsgroepen. Waar ouderen nog steeds actief denken te blijven, vertellen de jongeren dat ze flexibel blijven en nog alle kanten op kunnen gaan. Bij het onderwerp ouderdom waren de verschillen tussen de leeftijden nog groter. Waar de ouderen bezig zijn met kennis delen en het gebruikmaken van de opgedane ervaring, kijken jongeren heel anders tegen ouderdom aan. Op sommige punten lijkt er een kloof te zijn tussen jong en oud. Hoe is dit verschil in de opvattingen?

gen en uitspraken te verklaren? Waarom is dit interessant voor de werkgever? De theorie achter het onderzoek kan het een en ander verklaren.

14.2.4 de theorie achter de workshop

Duurzame inzetbaarheid en ouder worden

Zoals al eerder vermeld in dit boek (zie bijvoorbeeld hoofdstuk 1) is het bewaken van de duurzame inzetbaarheid van het personeelsbestand van groot belang. Om langer doorwerken mogelijk te maken, moet worden gekeken naar de duurzame inzetbaarheid van het *gehele* personeelsbestand, dus niet alleen naar de duurzame inzetbaarheid van ouderen.

Maar *kan* de oudere werknemer nog wel doorwerken? Zoals hierboven al vermeld, bestaan er verschillende stereotypen en vooroordelen over de oudere werknemer. Uit statistisch onderzoek blijkt echter dat het mogelijk is dat oudere werknemers het leeftijdseffect op werkvermogen compenseren met ervaring, andere (verbeterde) competenties en/of sociale contacten/vaardigheden (Nauta, De Bruin, & Cremer, 2004). De oudere werknemers blijven inzetbaar, maar veranderen in de accenten en kerncompetenties van de persoonlijke professionaliteit. Uit de studies naar stereotypering over ouderen blijkt dat de inzetbaarheid van werknemers vooral gedefinieerd wordt door de kalenderleeftijd: wat is het geboortjaar, welk jaar is het nu: dat is je leeftijd met bijbehorende inzetbaarheid. Zoals eerder vermeld in dit boek bestaat leeftijd uit meerdere componenten (zie hoofdstuk 1 en 9 in dit boek). Zo zijn er de functionele leeftijd (fysieke leeftijd, gezondheid), de psychosociale leeftijd (beleving van de leeftijd, hoe oud men zich voelt in de omgeving), de leefsituatieleeftijd (privéomstandigheden, burgerlijke staat) en de organisatieleeftijd (vakbekwaamheid, competenties en expertise in het werk) (De Lange, Taris, Jansen, Smulders, Houtman, & Kompier, 2006; Kooij, De Lange, Jansen, & Dijkers, 2008; Nauta, De Lange, & Görtz, 2010).

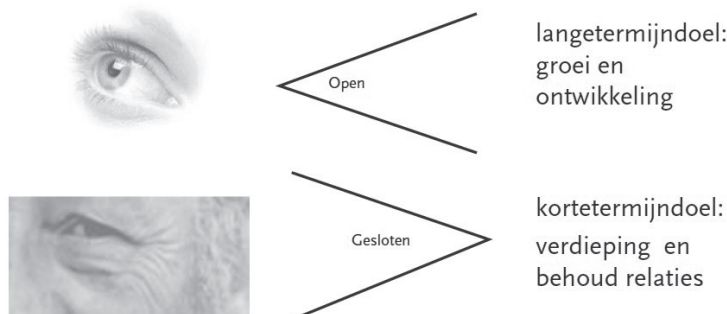
De functionele leeftijd gaat in op de natuurlijke verzwakking van het fysieke gestel naar mate men ouder wordt. De *psychosociale leeftijd* gaat over het beeld van uzelf en anderen op uw leeftijd. Een uitspraak als 'je bent zo oud als je jezelf voelt' past hier goed bij. Ook de omgeving speelt hier een rol. Het vlindermodel van Breeuwsma (2004) geeft aan hoe ontwikkeling wordt gezien naarmate men ouder wordt: Eerst is er veel groei en weinig verval bij mensen. Vervolgens daalt de groei en neemt verval toe, tot het verval groter wordt dan de groei. Zo valt in de eerste levenshelft vooral de groei op en in de tweede levenshelft vooral het verval. Bij de *leefsituatieleeftijd* kan er worden gekeken naar de algemene omstandigheden van een persoon zoals de burgerlijke staat of het hebben van kinderen. Tot slot is er de *organisatieleeftijd*: de vakbekwaamheid en het op peil houden van de competenties die nodig zijn om het werk goed uit te voeren. Het beeld bestaat namelijk dat oudere werknemers minder gemotiveerd zijn om te leren. Oudere werknemers verschillen echter niet met jongeren in

de motivatie om nog nieuwe vaardigheden te leren. De oudere werknemers profiteren net zoveel als jongere werknemers van een werkomgeving met interessante taakeisen en worden vooral gemotiveerd om te leren door de aanwezigheid van sturingsmogelijkheden. Een leven lang leren is ook onderzocht in combinatie met duurzame inzetbaarheid. Er werd gevonden dat een leven lang leren een positief verband heeft met de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid (zie hoofdstukken 17 en 18). Een leven lang leren is dus waardevol voor zowel employability, werkvermogen als vitaliteit, en voor elke leeftijd. Daarbij blijkt leeftijd een negatief verband te hebben met employability, maar niet met werkvermogen of vitaliteit (Van Vuuren, Caniëls, & Semeijn, 2011).

Tijdsperspectief

Maar hoe kan de werkgever door een interventie de werkmotivatie van oudere werknemers beïnvloeden? Hoe werknemers naar hun toekomst kijken, is afhankelijk van hun tijdsperspectief. Dit concept is gebaseerd op onderzoek van Carstensen waarbij werd ingegaan op de veranderende sociale behoeftes van mensen in hun leven. Over deze verandering heeft Carstensen de Socioemotional Selectivity Theory (SST) ontwikkeld. De SST geeft aan dat mensen veranderen in de sociale behoeftes die ze hebben, afhankelijk van de levensfase waarin ze zich bevinden. Zo richt het sociale gedrag zich in de vroege volwassenheid vooral op het verkrijgen van informatie, soms zelfs ten koste van de emotionele staat van de persoon. In een latere levensfase wordt de emotionele regulatie juist de belangrijkste drijfveer van sociaal gedrag. In deze fase zullen personen de sociale keuzes af laten hangen van de emotionele beloning die er te behalen valt (Carstensen, 1995; Lang & Carstensen, 2002).

Figuur 14.3 Open versus gesloten tijdsperspectief



De theorie wordt verder uitgewerkt door Carstensen in 2006. Het onderzoek laat zien dat niet de kalenderleeftijd van belang is, maar juist de tijd die mensen hebben voor ze

(denken te) sterven. Naarmate het leven vordert, hebben mensen een subjectief beeld van de tijd die ze nog te leven hebben. Op een gegeven moment wordt deze tijd belangrijker dan de chronologische kalenderleeftijd. Op deze manier kan men een open en een gesloten tijdsperspectief hebben. Bij een *open tijdsperspectief* is een persoon nog niet bezig met een aftellende klok en bestaan de doelen vooral uit het verzamelen van informatie, het opdoen van nieuwe ervaringen en het verbreden van kennis. Er wordt vooral gekeken naar de tijd vanaf de geboorte. Bij een *gesloten tijdsperspectief* gaat het meer om kortetermijndoelen voor de emotionele staat van de persoon en het verbeteren van de mentale staat. Hierbij wordt vooral gekeken naar de tijd tot aan de dood. Verandering van een open naar een gesloten tijdsperspectief is dus niet zozeer afhankelijk van de leeftijd, maar meer van de tijd die een persoon nog denkt te hebben tot aan de dood (Carstensen, 2006).

De link van persoon naar werknemer is gelegd in een onderzoek van De Lange en collega's uit 2011. Uit dit onderzoek blijkt dat personen met een open tijdsperspectief een lagere werkmotivatie lieten zien na het ervaren van een breuk in het psychologische contract, de ongeschreven afspraken tussen werkgever en werknemer (De Lange, Bal, Van der Heijden, De Jong, & Schaufeli, 2011). Het tijdsperspectief heeft ook gevolgen voor de individuele carrièrekeuzes. Zo zien oudere werknemers minder mogelijkheden in het werk dan jongere werknemers. Hierbij is ook gevonden dat bij een complexere functie of bij hoger genoten onderwijs, werknemers meer mogelijkheden of doelen zien. Hoger onderwijs en complexere functies zorgen voor een meer open tijdsperspectief dan relatief eenvoudigere functies of een lagere opleiding (Zacher & Frese, 2009).

Interessant voor dit onderzoek is de mogelijkheid om het tijdsperspectief te beïnvloeden. Een onderzoek van Fung en Carstensen laat zien dat dit mogelijk is. In dit onderzoek is aangetoond dat tijdsperspectief samenhangt met leeftijd. Vervolgens werd de tijdsgrens gemanipuleerd: de proefpersonen moesten zichzelf voorstellen dat ze twintig jaar langer te leven hadden. Het bleek dat hierdoor het tijdsperspectief veranderde. Dit wil zeggen dat het tijdsperspectief kan worden verruimd door de subjectieve tijdsgrens van de persoon te manipuleren (Fung & Carstensen, 2003). Het onderzoek betreft echter een gecontroleerd experiment gebaseerd op het wel of niet kiezen van een fictieve advertentie. Het is nog niet vertaald naar een veldonderzoek.

14.2.5 *het onderzoek*

Doelstellingen en methode

In het Alliander-onderzoek naar een tijdsverruimende doorwerkinterventie werd met een workshop voor oudere werknemers geprobeerd om het tijdsperspectief te verruimen door de subjectieve tijdsgrens te manipuleren tijdens een oefening. Het doel van

de studie is om het tijdsperspectief van de oudere werknemer te verruimen en de oudere werknemer meer te motiveren in het werk.

De onderdelen van de workshop zijn gekozen op basis van bovenstaande literatuur op het gebied van werkmotivatie en tijdsverruiming. Om de werkmotivatie te verhogen, liet men tijdens de workshop positieve rolmodellen zien van ouderen die na het pensioen nog actief waren, werd onderzoek besproken om een positiever beeld te creëren over ouderdom en werden de mogelijkheden en voordelen van langer doorwerken benadrukt. Door deze onderdelen en de dialoog met de deelnemers werd geprobeerd de motivatie om door te werken en/ of zich te blijven ontwikkelen te stimuleren. Om het tijdsbeeld van de oudere werknemers te verruimen werd er (naar aanleiding van Fung & Carstensen, 2003) een oefening gedaan waarbij de deelnemers zich moesten voorstellen dat ze in goede gezondheid 120 jaar oud werden. Vervolgens overlegden ze met elkaar wat dit zou betekenen voor de doelen en perspectieven in de huidige situatie.¹ Het onderzoek (gehouden binnen Alliander) bestond uit drie tijdsmomenten. Op basis van interviews en bovenstaande literatuur werd er een vragenlijst en workshop samengesteld. Op T1 is de vragenlijst afgenomen als voormeting. Op T2 werden de workshops gehouden. Alleen de respondenten van de voormeting kwamen in aanmerking voor deelname aan de workshop. Daarbij werd er ook een onderscheid gemaakt in respondenten van 45 jaar of ouder en van jonger dan 45 jaar, omdat de inhoud van de workshop zich richt op de oudere werknemer. Op T3 werd de nameting afgenomen. Dit was dezelfde vragenlijst als op T1, aangevuld met een aantal manipulatievragen (directe vragen naar het beoogde effect van de workshop) over tijdsperspectief.

Resultaten

Uit de vragenlijst kwam naar voren dat het tijdsperspectief samenhangt met de werkmotivatie. Naarmate de leeftijd stijgt, dalen de intrinsieke en extrinsieke motivatie en wordt het tijdsperspectief beperkter. De samenhang geeft ook aan dat als het tijdsperspectief stijgt (dus als er een meer open tijdsperspectief is), zowel de intrinsieke als de extrinsieke motivatie stijgt.

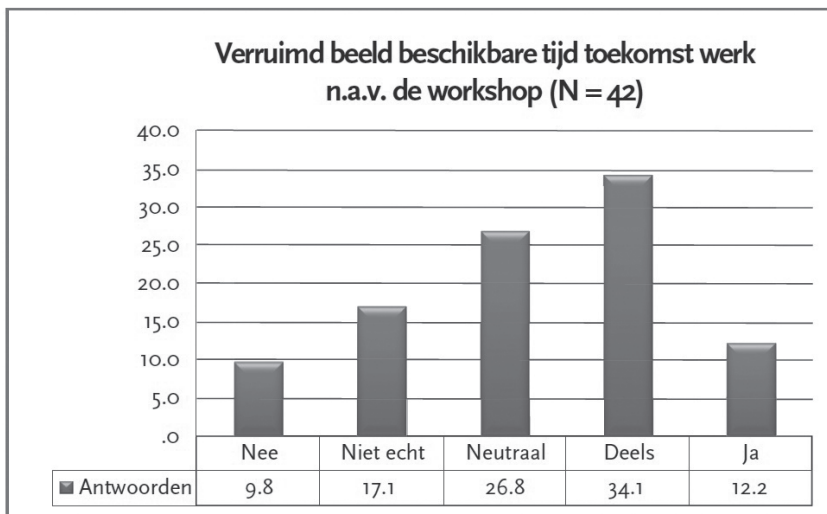
Vervolgens zijn de effecten van de workshop onderzocht. Er bleek een tijdseffect te zijn op het pensioenperspectief. Het pensioenperspectief bleek toegenomen over de tijd. Anders gezegd: de deelnemers blijken op het tweede meetmoment meer doelen en tijd voor het pensioen te ervaren in vergelijking tot het eerste meetmoment. Maar er bleek geen verschil tussen de workshopdeelnemers (experimentele groep) en de controlegroep over de tijd. Beide groepen laten dezelfde stijging zien in het pensioenperspec-

1 Copyright en licentie van de workshop liggen in handen van Annet de Lange (www.annetdelange.nl). De workshop is mogelijk gemaakt door financiering van de Nederlandse Stichting voor Psychodiagnostiek (www.nsvp.nl). De inhoud is ontwikkeld door Annet de Lange en door Rob van Dijk aangepast aan de situatie van Alliander.

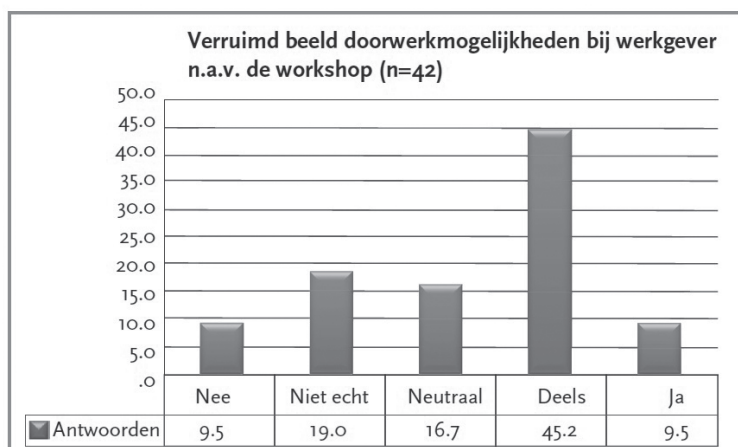
tief. Dit wil zeggen dat het tijdseffect niet is toe te schrijven is aan de inhoud van de workshop. Om een zuiver effect van de workshop te zien, zou er een verschil moeten zijn tussen de controlegroep en de workshopdeelnemers.

Tot slot zijn enkele specifieke manipulatievragen aan de workshopdeelnemers geanalyseerd. Deze vragen gingen over de beelden die de deelnemers hadden gekregen door de workshop: zijn de beelden over langer doorwerken (bij de werkgever) verruimd? De resultaten zijn te zien in de onderstaande figuren.

Figuur 14.4 Vraag 1: verruimd beeld beschikbare tijd?



Figuur 14.5 Vraag 2: verruimd beeld doorwerkmogelijkheden?



Figuur 14.4 en 14.5 laten zien dat de workshop zorgt voor verruimende beelden bij ongeveer de helft van de deelnemers: Op vraag 1 antwoordt 46,3 procent 'deels' of 'ja' en op vraag 2 antwoordt 54,7 procent 'deels' of 'ja'. Vraag 1 laat zien dat een groot deel van de workshopdeelnemers door de workshop een verruimend beeld heeft gekregen over de beschikbare toekomstige tijd in het werk. De tweede vraag laat zien dat de meerderheid van de workshopdeelnemers meer mogelijkheden zien om door te werken bij de werkgever. Ondanks de hierboven besproken ontbrekende effecten van de workshop, blijkt er dus wel een effect te zijn als de workshopdeelnemers direct wordt gevraagd naar verruimende beelden.

14.2.6 implicaties voor de praktijk

De workshop heeft een tijdsverruimend effect met langer doorwerken als doel. Dit doel wordt gedeeltelijk behaald in de resultaten, maar het is nog te vroeg om van een evidence-based interventie te spreken; er zijn te weinig duidelijke verschillen tussen de experimentele groep en de controlegroep. We menen dat de workshop daarom slechts als een relevant hulpmiddel gezien moet worden in een reeks of pakket van instrumenten die gericht zijn op het activeren van ouderen om door te werken. Het proces van langer doorwerken kan naar onze mening worden verbeterd door inzichten uit de Health behavior models (Mullen, Hersey, & Donald, 1987; Mermelstein, Gallant, Keits, & Royak-Schaler, 1997) toe te passen op het vraagstuk van langer doorwerken. Volgens deze modellen kan het uitblijven van effecten van de doorwerkworkshop komen van-

wege het feit dat er meer nodig is dan alleen één workshop aan meerdere personen tegelijk.

De modellen geven allereerst aan dat één interventie niet voldoende is om een gedragsverandering teweeg te brengen. Uit de ervaringen binnen Alliander is duidelijk geworden dat ouderen een bepaalde cognitieve denkwijze hebben over het langer doorwerken of stoppen met werken die tot stand is gekomen door opgedane ervaringen en eigen denkbeelden of adviezen van anderen. Volgens de sociale leertheorie van Bandura (2004) is het veranderen van deze denkwijze niet eenvoudig. Het tijdsverruimende effect van de workshop kan helpen in het bewustworden van de mogelijkheden in het doorweken en de beschikbare tijd, maar de werkgever en de HR-professional zouden vervolgens een individueel leertraject moet vormgeven om het denkbeeld 'Ik ga stoppen' te veranderen naar 'Ik ga door'. Een voorbeeld van gezondheidkundig onderzoek naar roken heeft laten zien dat als een persoon succesvol wil stoppen met roken, alleen het eten van nicotinekauwgom gedurende een maand niet genoeg is. De persoon moet meerdere aspecten van zijn gedrag veranderen. Welke dit zijn, verschilt per persoon.

Ten tweede geven de modellen aan dat er aandacht moet zijn voor de individuele motieven van een persoon. Bij algemene bijeenkomsten denkt een werknemer dat dit niet van toepassing is op hem of haar. Bij een individuele aanpak zal er daarom ook sprake moeten zijn van maatwerk: een persoonlijke aanpak. De observaties tijdens de workshops bevestigden dit argument: er was niemand die hetzelfde antwoord gaf over het toekomstperspectief en de doelen in de toekomst. De aanbevelingen voor de praktijk op basis van dit onderzoek en model zijn dan ook: wil een bedrijf het tijdspectief van een oudere werknemer aanpassen, dan moet er sprake zijn van een proces met meerdere interventiemomenten, dat gericht is op maatwerk.

Zoals eerder vermeld, is het van belang dat er goede interventies komen om met de uitdagingen van vergrijzing om te gaan. Al met al is dit onderzoek uniek in zijn soort door het gebruik van een theoretisch gefundeerde workshop die via longitudinaal onderzoek is onderzocht. Het onderzoek geeft dan ook bruikbare resultaten en aanknopingspunten voor in de toekomst: één doorwerkinterventie is niet genoeg is om een oudere werknemer langer door te laten werken, maar het is wel een goed middel.

14.3 Do's en don'ts

Oudere werknemers inzetbaar houden en de participatie na het (vervroegd) pensioen zo hoog mogelijk houden, kan op verschillende manieren worden gestimuleerd. Lees de onderstaande do's en don'ts niet als checklist. Iedere organisatie heeft zijn eigen identiteit, (economische) situatie en normen en waarden. Deze opsomming dient alleen als samenvatting en is gebaseerd op en bedoeld voor ervaringen binnen Alliander.

Do's

- Ga al vroeg de dialoog met de werknemer aan en stel vragen in de trend van 'Wat heb je nodig om de komende jaren inzetbaar te blijven voor ons?' en 'Waar wil je staan over vijf jaar?' Ook voor ouderen! Een open dialoog met de werknemer over de toekomst kan een werknemer sturen en dit komt de relatie met de werkgever zeer ten goede.
- Werk integraal, zodat er een gemeenschappelijke visie wordt gecreëerd voor oudere werknemers. Teleurstelling en wantrouwen zijn het gevolg als de één zegt dat iets mogelijk is, maar de ander dat weer ontkent. Zorg dat dezelfde beloftes en verplichtingen worden uitgesproken naar de werknemer toe.
- Zorg voor heldere en eerlijke communicatie tussen leidinggevende en medewerker.
- Zorg voor bekendheid van de mogelijkheden binnen het bedrijf. Uit het onderzoek bleek dat veel werknemers niet op de hoogte waren van alle mogelijkheden op het gebied van doorstroom, ontwikkeling en vitaliteitsbeleid binnen het bedrijf.
- Heb oog voor de individuele wensen en situatie van de werknemer. Iedere werknemer heeft zijn of haar eigen behoeften om aan het werk te blijven. Waar de één graag de mogelijkheden bekijkt van langer doorwerken, is het voor de ander echt gewoon mooi geweest na de pensioenleeftijd.
- Benadruk positieve voorbeelden van werknemers die langer doorwerken en die gebruikmaken van de mogelijkheden. Laat prestaties zien en zorg dat de werknemer ze kent.

Don'ts

- Vragen of opmerkingen van leidinggevende naar medewerker als: 'Wanneer ben jij hier eigenlijk weg?' of 'Hoeveel jaar moet jij nog?'
- Ouderen links laten liggen of verwaarlozen. Het is een groep met kennis en ervaring die ingezet kunnen worden in de organisatie.
- Reorganisaties vooral richten op ouderen. Dit gaat rond in een organisatie en zorgt voor wantrouwen en negativiteit bij de werknemers.
- Omgaan met de oudere werknemer is geen instrument zoals een personeelsscan of talentreview, maar een gedragsverandering. Het is een visie die u uitdraagt als totale organisatie en die ook zorgt voor een mentaliteitsverandering bij leidinggevenden en werknemers.
- Een beleid dat zich richt op alle medewerkers, zonder uitzonderingen, schrikt enorm af. Stigmatiseer en generaliseer dus niet te veel.

Literatuur

- Bal, P.M., Lange, A.H. de, Ybema, J.F., Jansen, P.G.W., & Velde, M.E.G. van der (2011). Age and Trust as Moderators in the Relation between Procedural Justice and Turnover: A Large-Scale Longitudinal Study. *Applied Psychology: An international review*, 60, 68-86.
- Bandura, A. (2004). Model of causality in social learning theory. *Cognition and Psychotherapy*, 22-44.
- Boerlijst, J.G., Heijden, B.I.J.M. van der, & Assen, A. van (1993). *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Breeuwsma, G. (1994). *Alles over ontwikkeling; over de grondslagen van de ontwikkelingspsychologie*. Amsterdam: Boom.
- Carstensen, L.L. (1995). Evidence for a life-span theory of socioemotional selectivity. *Current Directions in Psychological Science*, 4(5), 151-6.
- Carstensen, L.L. (2006). The influence of a Sense of Time on Human Development. *Science*, 312, 1913-1915.
- Carstensen, L.L., Fung, H.H., & Charles, S. T. (2003). Socioemotional Selectivity Theory and the Regulation of Emotion in the Second Half of Life. *Motivation and Emotion*, 27(2), 103-123.
- Commissie-Bakker (2008). *Naar een toekomst die werkt. Advies commissie arbeidsparticipatie*, Den Haag.
- Dresselhuys, C. (2011). *Drukker dan ooit, werken na je 65ste*. Winsum: Just Publishers, 177-184.
- Kits, D., & Schut, H. (2011). *Het nieuwe oud, wat ouder worden boeiend maakt*. Gorinchem: Kroese Kits Uitgeverij, 37-43.
- Kooij, D., Lange, A.H. de, Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394.
- Kooij, D., Jansen, P., Dijkers, J., & Lange, A.H. de (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1111-1136.
- Lang, R.F., & Carstensen, L.L. (2002). Time Counts: Future Time Perspective, Goals, and Social Relationships. *Psychology and Aging*, 17(1), 125-139.
- 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 study. *Occupational Health Psychology*, 1, 21-45.
- Lange, A.H. de, Bal, P.M., Heijden, B.I.J.M. van der, Jong, N. de, & Schaufeli, W.B. (2011). When I'm 64: Psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus. *Work & Stress*, 25, 338-354.

- Mermelstein, R.J., Gallant, S.J., Keits, G.P., & Royak-Schaler, R. (1997). Individual interventions: Stages of change and other behavior models- The example of smoking cessation. *Health care for woman: Psychological, social, and behavioral influences*, 439, 387-403.
- Mullen, P.D., Hersey, J.C., & Donald, C. (1987). Health behavior models compared. *Sociale Science & Medicine*, 24(11), 973-981.
- Nauta, A., Bruin, M. de, & Cremer, R. (2004). De mythe doorbroken. Een inventarisatie van beelden, feiten en maatregelen over gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- 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 en Organisatie*, 23 (2), 136-154.
- Roberson, Q.M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity an Inclusion in Organisations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Vuuren, T. van, Caniëls, M.C.J., & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 342-356.
- Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective, *Psychology and Aging*, 24, 487-493.