

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/157020>

Please be advised that this information was generated on 2021-02-26 and may be subject to change.

ARTIKELEN

REEKS 'DUURZAME INZETBAARHEID'

De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht

Karen van Dam, Tinka van Vuuren & Beatrice I.J.M. van der Heijden*

Duurzame inzetbaarheid is de laatste jaren een belangrijk maatschappelijk thema geworden. Demografische en arbeidsmarktontwikkelingen benadrukken de noodzaak van competente, gezonde en gemotiveerde werknemers die in staat zijn tot aan de (uitgestelde) pensioenleeftijd, of zelfs nog daarna, aan het arbeidsproces deel te nemen. In dit artikel gaan we in op de inhoud en betekenis van duurzame inzetbaarheid en de aandacht die empirisch onderzoek hieraan heeft besteed. Eerst bespreken we de noodzaak van duurzame inzetbaarheid en verschillende aspecten van dit begrip. We stellen daarna de vraag: wat is eigenlijk een oudere werknemer? Vervolgens besteden we aandacht aan verschillende onderzoekslijnen die zich met duurzame inzetbaarheid en oudere werknemers hebben beziggehouden. Daarna komen verschillende interventies voor het bewaken en bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van werkenden aan de orde. We besluiten het artikel met een kritische terugblik.

1 Inleiding

Duurzame inzetbaarheid staat hoog op de agenda van overheden, werkgevers- en werknemersorganisaties (Bouman, 2011). Demografische en economische ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat werknemers langer moeten doorwerken. Konden oudere werknemers voorheen vervroegd het arbeidsproces verlaten, nu zullen zij tot aan het (uitgestelde) pensioen aan het werk moeten blijven. Uiteraard stelt dat nieuwe eisen aan hun competenties en inzetbaarheid, aan hun gezondheid en werkvermogen en aan hun motivatie en vitaliteit. Hoe kunnen werkgevers en werknemers ervoor zorgen dat oudere werknemers kundig, gezond en gemotiveerd aan het arbeidsproces blijven deelnemen? En lukt dit ook? Het wijzigen van uittredingsregelingen is relatief eenvoudig, maar maakt dit dat oudere werk-

* Karen van Dam is verbonden aan de Faculteit Psychologie en Onderwijswetenschappen van de Open Universiteit Nederland. Correspondentieadres: Open Universiteit, Faculteit Psychologie en Onderwijswetenschappen, Valkenburgerweg 177, 6419 AT Heerlen, tel. 045-5762857, e-mail karen.vandam@ou.nl. Tinka van Vuuren is verbonden aan de Faculteit Management, Science & Technology van de Open Universiteit Nederland. Beatrice van der Heijden is verbonden aan de Radboud Universiteit, Institute for Management Research, en aan de Open Universiteit Nederland.

nemers ook inderdaad langer kunnen blijven werken? Of geldt voor hen: wel moeten, maar niet welkom (Van Vuuren & Seip, 2014)?

In dit artikel gaan we in op de inhoud en betekenis van duurzame inzetbaarheid en de aandacht die onderzoek hieraan heeft besteed. Eerst bespreken we de noodzaak van duurzame inzetbaarheid en verschillende aspecten van dit begrip. We stellen daarna de vraag: wat is eigenlijk een oudere werknemer? Vervolgens besteden we aandacht aan verschillende onderzoekslijnen die zich met duurzame inzetbaarheid en/of oudere werknemers hebben beziggehouden. Daarna komen interventies voor het bewaken en bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers aan de orde. We besluiten het artikel met een kritische beschouwing van wat het onderzoek over duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers tot nu toe heeft opgeleverd en wat dit betekent voor de praktijk.

1.1 De gevolgen van vergrijzing

In Nederland is sprake van een toenemende ontgroening en vergrijzing. Geschat wordt dat in 2019 meer dan de helft van de volwassen Nederlanders ouder dan 50 jaar zal zijn (CBS, 2014a). Deze situatie heeft gevolgen voor de arbeidsmarkt. Terwijl de babyboomgeneratie (geboren tussen 1945 en 1960) de komende jaren met pensioen gaat, blijft de instroom van jonge werknemers achter. Het massale uittreden van oudere werknemers lijkt twee belangrijke gevolgen te hebben. In de eerste plaats kan dit leiden tot tekorten op de arbeidsmarkt en tot verlies van waardevolle kennis en ervaring. Neem bijvoorbeeld het onderwijs, waar al een aantal jaren het merendeel van de actieve docenten ouder dan 50 jaar is (Van Dam, Van der Neut & Vermeulen, 2009b; VSO, SCO & BZK, 2010). Stel dat deze docenten op korte termijn met pensioen zouden gaan, dan zouden opleidingen met een enorm probleem zitten. Ook in andere sectoren, zoals de zorg, techniek en ICT, worden ernstige tekorten verwacht. Volgens SEO (2010) zal Nederland in 2050 een tekort van 13% kennen, waarmee ons land op Europees niveau een middenpositie inneemt, met Engeland (9%) en Slovenië (22%) als uitersten.

In de tweede plaats dreigt door de aanhoudende vergrijzing een financieel probleem te ontstaan. De veranderende verhouding tussen jong en oud legt een druk op de sociale zekerheid; een kleinere groep werknemers is straks verantwoordelijk voor de AOW van een groeiende groep gepensioneerden. Daarbij komt dat mensen tegenwoordig steeds langer leven en dus ook langer pensioen en AOW ontvangen. In 1957, toen de AOW werd geïntroduceerd, waren er zes werknemers op iedere AOW'er. Nu zijn dat er nog maar vier en naar verwachting zal dit de komende 25 jaar afnemen tot twee werknemers per AOW'er (Van Vuuren, 2012). Door deze toegenomen 'grijze druk' komt de betaalbaarheid van de AOW in de knel.

De oplossing lijkt eenvoudig, namelijk: houd de oudere en meer vitale werknemer langer aan het werk. Om dat te bereiken heeft de Nederlandse overheid de laatste jaren verschillende maatregelen genomen: de vervroegde uittredingsmaatregelen (VUT) zijn afgeschaft, pre-pensioenregelingen zijn minder aantrekkelijk geworden en de AOW-leeftijd is verhoogd. Hierdoor is het voor werknemers financieel een stuk lastiger geworden om vóór de officiële pensioenleeftijd uit het arbeidsproces te stappen. Gegevens van het CBS (2014b) laten zien dat de gemiddelde pensioenleeftijd inderdaad is gestegen: van 61 jaar in 2006 naar bijna 64 jaar in 2013. Maar

deze stijging in pensioenleeftijd vertelt niet het hele verhaal, want tegelijkertijd is het aantal oudere werknemers met een uitkering, en met name met een werkloosheidsuitkering, fors gestegen (CBS, 2014b). Toch is het aantal oudere werknemers de laatste jaren toegenomen. Nam in 1990 minder dan 40% van de ouderen (55-64 jaar) aan het arbeidsproces deel, inmiddels ligt dit percentage op ruim 65% in 2012 (CBS, 2013), een trend die ook waarneembaar is in andere Europese landen, zoals Duitsland en Engeland. Als voornaamste redenen hiervoor gelden de instroom van vrouwen op de arbeidsmarkt en de verminderde uitstroom van mannen tussen de 50 en 65 jaar vanwege de VUT (vervroegde uittreding) en arbeidsongeschiktheid (Arts & Otten, 2013). Deze ontwikkelingen op de arbeidsmarkt laten zien dat het bij duurzame inzetbaarheid om meer gaat dan het langer doorwerken van oudere werknemers en dat de arbeidsparticipatie van alle groepen en leeftijden van belang is. Daarom wordt ook wel gesproken van duurzame inzetbaarheid over de levensloop. En het betreft niet alleen mensen met werk, maar ook degenen zonder werk: mensen die hun werk zijn kwijtgeraakt en schoolverlaters die na de studie werk zoeken.

1.2 Het begrip duurzame inzetbaarheid

Wat bedoelen we eigenlijk met duurzame inzetbaarheid? Om die vraag te beantwoorden zullen we eerst naar het begrip duurzaamheid kijken. Dit predicaat wordt tegenwoordig zo vaak gebruikt dat de eigenlijke betekenis van het woord wat verloren dreigt te raken. Het begrip duurzaamheid, in het Engels *sustainability*, is vooral bekend geworden door de aandacht die de Verenigde Naties (VN) in de jaren zeventig en tachtig hieraan besteedden in relatie tot het milieu. In de VN werd benadrukt dat de initiatieven die worden ondernomen om in bepaalde behoeften te voorzien, niet ten koste mogen gaan van de behoeften van toekomstige generaties. Er is sprake van duurzaamheid wanneer we het milieu en de daarin besloten bronnen gebruiken zonder de gebruikswaarde daarvan aan te tasten (Docherty, Kira & Shani, 2009; Mohrman & Worley, 2010).

Datzelfde geldt voor het inzetten van menselijke bronnen, ofwel de werkenden. Van duurzame inzetbaarheid is sprake wanneer menselijke bronnen zo worden ingezet en behandeld dat hun toekomstige functioneren gewaarborgd blijft. De definitie die Van der Klink en collega's van duurzame inzetbaarheid geven, sluit hier goed op aan: 'Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten' (Van der Klink et al., 2011, p. 347). Deze definitie omvat zowel de kenmerken van de duurzaam inzetbare werknemer als het belang van een werkomgeving die de duurzame inzetbaarheid bevordert. Een kortere definitie die zich alleen op de werknemer richt, is afkomstig van Van Vuuren (2012), die duurzame inzetbaarheid omschrijft als het kunnen en willen blijven uitvoeren van het huidige en toekomstige werk.

In het algemeen kan worden gesteld dat werknemers duurzaam inzetbaar zullen zijn als zij: (1) willen werken: gemotiveerd en energiek (*vitaal*) zijn (Schaufeli &

Bakker, 2013; Van Vuuren, 2012); (2) kunnen werken qua gezondheid: gezond zijn en over werkvermogen (*work ability*) beschikken (Ilmarinen & Tuomi, 2004); en (3) kunnen werken qua bekwaamheden: over de juiste competenties en arbeidsmarktwaarde (*employability*) beschikken (zie Berntson, Sverke & Marklund, 2006; Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden, De Lange, Demerouti & Van der Heijde, 2009). Deze aspecten worden vaak gepresenteerd als kenmerken of indicatoren van duurzame inzetbaarheid, onder meer door de Sociaal-Economische Raad (SER, 2009), maar kunnen ook heel goed als predictoren worden beschouwd. Zij indiceren de duurzame inzetbaarheid van een werknemer op moment X en tegelijk voorspellen zij de duurzame inzetbaarheid van deze werknemer over de gehele loopbaan. Zoals Brouwer en collega's (2013) opmerken, kan strikt genomen alleen met longitudinaal onderzoek over een lange tijdsperiode uitspraken worden gedaan over de duurzame inzetbaarheid van werknemers (Brouwer et al., 2013).

Overigens worden in de literatuur ook nog andere factoren genoemd. Zo benadrukt Van der Heijden (2012) naast het *kunnen* (*employability* en werkvermogen) en het *willen* (vitaliteit) werken, het belang van het *moeten* werken (wettelijke pensioengerechtigde leeftijd) en het *mogen* werken (het bestrijden en de afwezigheid van leeftijdsstereotypering). Het gaat hierbij om arbeidsmarkt-gerelateerde factoren die mede bepalen of werknemers aan het arbeidsproces deelnemen. Ten slotte onderstrepen verschillende wetenschappers het belang van het vermogen van werknemers om zich flexibel en actief aan veranderingen aan te passen (De Lange, 2014; Van Dam, 2013a; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Omdat organisaties en de arbeidsmarkt voortdurend in beweging zijn, zullen werknemers alert en proactief moeten zijn en de regie over hun loopbaan in eigen handen moeten houden willen zij hun duurzame inzetbaarheid behouden (Van Dam, Bipp & Van Ruyseveldt, 2015). Deze laatste kenmerken zijn zeker relevant als voorspeller van duurzame inzetbaarheid, maar zijn daar in onze ogen geen onderdeel van.

1.3 De oudere werknemer

Hoewel duurzame inzetbaarheid voor alle leeftijden van belang is, ligt de nadruk in het maatschappelijke debat vooral op de oudere werknemer. Maar wie wordt daarmee bedoeld; wanneer wordt een werknemer als oudere werknemer beschouwd? In recente publicaties worden daarvoor verschillende soorten leeftijden genoemd (zie Kooij, De Lange, Jansen & Dijkers, 2007; Thijsen, Wiegersma, Deeg & Janssen, 2014). Een voor de hand liggend criterium is de (kalender)leeftijd: hoe oud is de werknemer? Om te bepalen of een werknemer als 'ouder' kan worden beschouwd, kunnen we de grens in het midden leggen. Stel dat de leeftijd van werknemers varieert van 20 tot 67, dan zijn jongere werknemers degenen met een leeftijd van 20 tot 44 jaar en oudere werknemers degenen met een leeftijd van 44 tot 67 jaar. Naast deze objectieve (50/50) indeling komen ook meer subjectieve indelingen voor waarbij het predicaat oudere werknemer bijvoorbeeld aan de pensioenleeftijd is gerelateerd. Oudere werknemers zijn dan degenen die binnen tien of vijftien jaar met pensioen zullen gaan. Soms ligt er helemaal geen redenering aan het predicaat oudere werknemers ten grondslag; zo worden in veel gevallen alle 55-plussers als oudere werknemer beschouwd (Thijsen et al., 2014).

Een nadeel van een dergelijke op leeftijd gebaseerde indeling is echter dat zij weinig betekenis heeft, terwijl er in de praktijk wel betekenis aan wordt gegeven. Het predicaat ‘oudere werknemer’ is vaak met allerlei stereotiepe beelden omgeven (Finkelstein, Ryan & King, 2013) en kan ertoe leiden dat medewerkers anders worden behandeld, louter op grond van hun kalenderleeftijd (Kanfer & Ackerman, 2004). Gebleken is dat werkgevers minder geneigd zijn in ouderen te investeren; oudere werknemers krijgen vaak minder opleidingsmogelijkheden aangeboden en blijken veel minder dan hun jongere collega’s van functie en taken te veranderen (Brouwer et al., 2013; Nauta, De Bruin & Cremer, 2004).

Een tweede leeftijdssoort is de functionele leeftijd (Kooij et al., 2007; Sterns & Doverspike, 1989). Deze heeft betrekking op het functioneren en presteren van een werknemer: is er sprake van cognitieve of fysieke veroudering? Naarmate mensen ouder worden, doorlopen ze verschillende biologische en psychologische verandingsprocessen; de snelheid waarmee men veroudert, kan echter enorm variëren. Zo hebben sommigen al vroeg last van cognitieve of fysieke veroudering (Warr, 2001), terwijl anderen tot op hoge leeftijd goed functioneren. Deze verschillen zijn enerzijds verankerd in het genetisch materiaal dat men bij de geboorte meekrijgt (Westendorp, 2014); anderzijds kunnen leefstijl (zoals roken, drinken en bewegen) en omgevingsaspecten (zoals beroeps- en werkkenmerken) hierbij een rol spelen. In sommige, meestal uitvoerende banen ‘slijten’ mensen sneller: er treden eerder blessures en gezondheidsklachten op. Kortom, terwijl de kalenderleeftijd de verschillen tussen oudere werknemers negeert, benadrukt de functionele leeftijd deze juist.

Naast de kalender- en de functionele leeftijd wordt in de literatuur ook gesproken van de subjectieve of psychosociale leeftijd (hoe oud voelt de werknemer zich), organisatieleeftijd (hoe lang verblijft iemand in een bepaalde organisatie of functie) en levensloopleeftijd (in welke levensfase bevindt de werknemer zich). In vroege levenslooptheorieën, zoals die van Super (1980) en Levinson (1978), werden specifieke stadia gedefinieerd die aan de kalenderleeftijd waren verbonden. Hoewel die strakke afbakening inmiddels wat is losgelaten, blijft het uitgangspunt van de levenslooptheorie dat mensen tijdens hun leven verschillende stadia doorlopen, waardoor hun behoeften, prioriteiten en doelen over de tijd veranderen (Kanfer & Ackerman, 2004).

Al met al wordt duidelijk dat het begrip ‘de oudere werknemer’ op veel verschillende manieren kan worden opgevat. Hoewel kalenderleeftijd slechts een van die indicatoren is, wordt zij zowel in de praktijk als in onderzoek het meest frequent toegepast (Brouwer et al., 2013), soms als *proxy* van andere leeftijdsbenaderingen (Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer & Dijkers, 2011). Het is evenwel raadzaam om naast de kalenderleeftijd naar de andere typen leeftijden te kijken. Zoals Nauta, De Lange en Görtz (2010) opmerken zijn deze verschillende typen leeftijden gerelateerd aan verschillende behoeftes van zowel werknemers als werkgevers. Om die behoeftes te kunnen managen, kunnen leidinggevendenden hierover in gesprek gaan met hun medewerkers, en kunnen bedrijven zowel preventief als curatief beleid opzetten. Nauta et al. (2010) pleiten daarom *tegen* een leeftijdsbewust, maar *voor* een loopbaanbewust personeelsbeleid. Hun pleidooi is in lijn met een eerdere oproep van Van der Heijden (2005), die organisaties adviseerde hun HR-beleid

niet af te stemmen op kalenderleeftijd, maar op de individuele mogelijkheden, behoeftes, affiniteiten en wensen van hun medewerkers. Duurzaam inzetbaarheidsbeleid zou zich moeten richten op maatwerk-maatregelen, zoals scholing, taakaanpassing, functieverandering en aanpassing van de arbeidsomstandigheden voor die werknemers (ouder of jonger) die daaraan behoefte hebben.

2 Onderzoek naar oudere werknemers en duurzame inzetbaarheid

Er is in de arbeids- en organisatiepsychologie al uitgebreid onderzoek verricht naar thema's zoals motivatie, gezondheid, en meer recent ook employability. In ieder basishandboek zijn theorieën en modellen te vinden met factoren die de motivatie, gezondheid en ontwikkeling van werknemers voorspellen. In die zin heeft onderzoek al veel aanknopingspunten (d.w.z. antecedenten, moderatoren, mediators, en uitkomstmaten) opgeleverd voor het bewaken en bevorderen van de inzetbaarheid, gezondheid en motivatie van medewerkers. Door de huidige maatschappelijke ontwikkelingen zijn evenwel bepaalde onderzoeksvragen, -thema's en -benaderingen extra relevant geworden. Een aantal van deze bespreken we hierna.

2.1 *Leeftijd als hoofdeffect*

Bestaat er een direct verband tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid: neemt de duurzame inzetbaarheid bijvoorbeeld af, zoals wel eens wordt beweerd, of neemt zij juist toe? Deze vraag is om verschillende redenen niet eenvoudig te beantwoorden. In de eerste plaats is onderzoek naar leeftijd als hoofdeffect van duurzame inzetbaarheid schaars. Ten tweede kan alleen in longitudinaal onderzoek worden vastgesteld of bij individuele werknemers sprake is van een verandering (toe-/afname) in duurzame inzetbaarheid. Er zijn inmiddels verschillende studies uitgevoerd die (kalender)leeftijd als predictor van de duurzame inzetbaarheidsindicatoren hebben opgenomen. De meeste van deze studies hebben echter geen longitudinale opzet, maar baseren hun conclusies op verschillen tussen leeftijdsgroepen. Ten derde, ook als er groepsverschillen of longitudinale veranderingen worden vastgesteld, is het nog steeds moeilijk om die effecten aan de leeftijd van de werknemer toe te schrijven. Het is goed mogelijk dat er andere factoren in het spel zijn; bijvoorbeeld, organisaties kunnen werknemers van verschillende leeftijden anders behandelen, waardoor tussen de leeftijdsgroepen verschillen in de employability of motivatie van de leeftijdsgroepen kunnen ontstaan. Deze overwegingen zijn relevant bij het interpreteren van onderstaande onderzoeksresultaten.

In onderzoek onder ongeveer 900 werknemers in het primair onderwijs keken Van Vuuren en Marcelissen (2013) naar alle drie de indicatoren van duurzame inzetbaarheid. Zij vonden alleen een duidelijk verschil in (zelf-gerapporteerde) employability, slechts een gering verschil in werkvermogen en geen verschil in vitaliteit. Dit patroon komt ook in andere studies naar voren. Zo blijkt weliswaar dat de lichamelijke gezondheid van oudere werknemers achterblijft bij die van jongere collega's (Mackenbach, 2010) en dat hun werkvermogen iets minder is

(Van den Berg, 2010), maar die verschillen zijn niet zodanig dat oudere werknemers minder ingezet kunnen worden (Nauta et al., 2004). De employability van oudere werknemers daarentegen is wel vaak lager dan die van hun jongere collega's (Nauta et al., 2004, 2010; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006); hoewel dat soms alleen de oudste groep betreft (Van Dam, 2004), waarin door organisaties vaak weinig meer wordt geïnvesteerd. Ook de gebruikte conceptualisering van het begrip employability (arbeidsmarktkansen in plaats van competenties, zie Berntson et al., 2006) kan hier een rol spelen; ouderen nemen vaak minder kansen op de arbeidsmarkt waar. Ten slotte laat onderzoek naar vitaliteit geen verbanden met leeftijd zien (Ryan & Frederick, 1997; Schaufeli & Bakker, 2013); tussen oudere en jongere werknemers konden geen verschillen in vitaliteit worden aangetoond. Al met al lijkt het directe 'effect' van leeftijd op de indicatoren van duurzame inzetbaarheid beperkt te zijn.

2.2 *Leeftijd als moderatorvariabele*

In veel onderzoek speelt leeftijd geen rol als voorspeller van uitkomsten. Leeftijd wordt weliswaar meegenomen, maar dan vooral ter beschrijving van de steekproef of als controlevariabele. Eigenlijk gaat men ervan uit dat de gevonden verbanden voor iedere leeftijdsgroep gelden. Deze aanname is in recent onderzoek ter discussie gesteld. Door leeftijd te laten interacteren met een andere variabele kan worden vastgesteld of voor oudere werknemers dezelfde of andere factoren en verbanden gelden dan voor jongere werknemers. Dan blijkt dat sommige persoons- en werkkenmerken van groter belang zijn voor oudere dan voor jongere werknemers. In het onderzoek van Van Dam, Kemps en Van Vuuren (2016) kwam het belang van intrinsiek motiverend werk voor oudere werknemers naar voren voor hun employability en hun bevoegenheid (waarvan vitaliteit een onderdeel is). Oudere werknemers met een intrinsiek motiverende baan scoorden even hoog op employability en bevoegenheid als hun jongere collega's, maar dat gold niet voor oudere werknemers met minder motiverend werk. Een overeenkomstig resultaat werd gevonden in een studie naar de relatie tussen levenlang leren en duurzame inzetbaarheid (Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011), waarbij met levenlang leren de blijvende ontwikkeling van kennis en vaardigheden door zowel formeel als informeel leren werd bedoeld. In dit geval werd de afname in employability en werkvermogen met de leeftijd door levenlang leren tegengegaan. Oudere werknemers (ouder dan 55 jaar) behielden vaker hun employability en werkvermogen wanneer zij over meer mogelijkheden tot formeel en informeel leren beschikten (zie ook Van der Heijden, Gorgievski & De Lange, 2015). Müller et al. (2015) vonden een interactie-effect op werkvermogen. In hun onderzoek onder verpleegkundigen bleek dat de zogenoemde strategieën voor selectie, optimalisatie en compensatie (Baltes & Baltes, 1990) vooral voor de oudere verpleegkundigen positief met werkvermogen samenhangen. Hoewel dit geenszins een uitputtend overzicht is, blijkt uit deze studies wel dat leeftijd een belangrijke moderator is en dat werkcondities voor oudere en jongere werknemers uiteenlopende gevolgen voor hun duurzame inzetbaarheid kunnen hebben.

2.3 Pensionering

De afgelopen decennia is de periode rondom de pensionering bestudeerd, waarbij verschillende thema's naar voren komen (Wang & Shultz, 2010). In de eerste plaats is het besluitvormingsproces bestudeerd: welke factoren zorgen ervoor dat oudere werknemers besluiten eerder te stoppen of juist langer door te werken? Uit overzichten komt naar voren dat enerzijds de gezondheid en het werkvermogen en anderzijds de financiële situatie belangrijke overwegingen zijn (Adams & Beehr, 2003; De Wind, Geuskens, Ybema, Bongers & Van der Beek, 2015; Wang & Shultz, 2010). Oudere werknemers zijn eerder geneigd tot aan het pensioen door te werken wanneer zij zich gezond en capabel voelen of wanneer hun financiële situatie ongunstiger is, waardoor zij zich een vervroegde pensionering niet kunnen permitteren. Daarnaast speelt de partner een rol; het besluit tot pensionering blijkt vooral een gezamenlijk besluit (Henkens & Van Solinge, 2002). Ook zijn de verwachtingen ten aanzien van het pensioen, de aanpassing daaraan en de activiteiten die men wil ontplooiën relevant (Adams & Beehr, 2003). Ten slotte kan de werksituatie van invloed zijn: werknemers zullen langer willen doorwerken wanneer zij tevreden en betrokken zijn en wanneer zij verwachten dat het werk uitdagend zal blijven (Wang & Shultz, 2010). Zo bleek in onderzoek bij hoger opgeleiden dat niet de werkbelasting een rol bij het pensioenbesluit speelde, maar wel de verwachting of het werk op den duur nog uitdagend zou zijn en mogelijkheden zou blijven bieden om zich te ontwikkelen (Van Dam, Van der Vorst & Van der Heijden, 2009b). De werksituatie kan het pensioneringsmoment ook indirect beïnvloeden door haar impact op het werkvermogen van de werknemer (De Wind et al., 2015).

Daarnaast hebben onderzoekers aandacht besteed aan de manier waarop gepensioneerden met de nieuwe situatie omgaan: missen ze het sociale netwerk, de status, erkenning en structuur, en wat zijn de gevolgen daarvan? Uit onderzoek komen uiteenlopende bevindingen naar voren; terwijl sommige gepensioneerden een slechtere gezondheid, minder levenssatisfactie, meer eenzaamheid en depressieve klachten rapporteren, laten anderen juist meer levenssatisfactie, een betere gezondheid en lagere stress-niveaus zien (zie Wang, 2007). Factoren in zowel de werksituatie als de persoonlijke sfeer kunnen een deel van deze variatie voorspellen. In de literatuur zijn verschillende modellen ontwikkeld om dit aanpassingsproces beter te begrijpen (zie Wang, 2007; Wang & Shultz, 2010).

Het derde onderzoeksthema betreft het doorwerken na de pensionering. Soms werken gepensioneerden nog gedeeltelijk door, bijvoorbeeld om een doel te hebben of meer zingeving te ervaren, andere mensen te ontmoeten en hun expertise te kunnen blijven inzetten. Dit wordt in de literatuur ook wel *bridge employment* genoemd, ofwel de overbrugging van een werkzaam leven naar een leven zonder werk door toch gedeeltelijk actief te blijven op de arbeidsmarkt (Adams & Beehr, 2003). Ook komt het steeds vaker voor dat mensen na hun pensioen een nieuwe loopbaanfase ingaan, bijvoorbeeld door voor zichzelf te beginnen en/of iets nieuws op te pakken. Door de vrijheid die de pensionering biedt, zijn salaris en baanzekerheid minder belangrijk en kunnen ouderen nieuwe stappen zetten. Deze ontwikkeling is een prachtig voorbeeld van het realiseren van duurzame inzetbaarheid omdat mensen hiermee naar eigen wens betekenis kunnen blijven geven

aan werk en privé en de verdeling tussen deze twee (Van der Heijden & De Vos, 2015). Te verwachten is dat vooral degenen die weinig last hebben van fysieke en cognitieve veroudering en over waardevolle expertise beschikken, een dergelijk vervolg aan hun loopbaan zullen geven. Onderzoek naar deze ontwikkeling is evenwel schaars.

2.4 *Levensloop en tijdsperspectief*

Gerelateerd aan de pensionering rijst de vraag hoe werknemers duurzaam inzetbaar blijven tijdens de laatste fase van hun loopbaan. Daarbij geldt dat de manier waarop mensen naar de toekomst kijken, cruciaal voor het handelen kan zijn (Lewin, 1939). Oudere werknemers zullen een bepaald beeld van hun toekomst ontwikkelen, zowel van de laatste jaren op het werk als van hun pensioen. Verschillende levenslooptheorieën beschrijven hoe ouderen de transitie doormaken van een werkend leven naar een leven zonder werk. Zo spreekt Super (1980) van *work disengagement* als het proces waarbij werknemers gradueel afstand nemen van het werk, bijvoorbeeld door hun investeringen in en activiteiten op het werk te verminderen en door te observeren in plaats van te participeren. Dit proces is door empirisch onderzoek naar het einde van de loopbaan bevestigd (Damman, Henkens & Kalmijn, 2013). Soms wordt zelfs opgemerkt dat bij sommige oudere werknemers sprake is van 'mentale pensionering' omdat zij mentaal en emotioneel zijn afgehaakt (Sanders, Jetten, Dhond, Geuskens, Keijzer & Liebrechts, 2013).

De naderende pensionering kan ertoe leiden dat mensen zich bewust worden van het 'opraken' van de tijd (Vliek, 2014), wat weer gevolgen kan hebben voor voorkeuren en gedrag. Volgens de *Socio-emotional Selectivity Theory* (SST) (Carstensen, Isaacowitz & Charles, 1999) is de perceptie van tijd bepalend voor het soort doelen dat men zich stelt. Mensen die tijd als (min of meer) grenzeloos waarnemen (zoals jonge werknemers), zullen zich op de toekomst voorbereiden en in nieuwe dingen investeren. Degenen die hun tijd als eindig ervaren (zoals oudere werknemers), zullen zich vooral op het heden richten en doelen nastreven die emotioneel betekenisvol zijn. Inderdaad blijkt uit onderzoek dat een dergelijk *future time perspective* van belang is voor de doelen die men nastreeft en dat leeftijd daarbij een belangrijke rol speelt (Lang & Carstensen, 2002). Overigens blijkt het mogelijk om het tijdsperspectief en de daaraan gerelateerde doelen te veranderen: ouderen aan wie werd gevraagd een langer tijdsbestek in gedachten te nemen, bleken vervolgens andere prioriteiten te stellen (Fung, Carstensen & Lutz, 1999). Recente studies laten bovendien zien dat naast percepties van de overgebleven tijd ook percepties van de overgebleven mogelijkheden (*focus on opportunities*) een rol spelen; het gaat hierbij om de verwachting van werknemers dat er in de toekomst nog nieuwe doelen, opties en uitdagingen zullen zijn (Robson, Hansson, Abalos & Booth, 2006; Zacher & Frese, 2009). Werknemers die meer mogelijkheden in de toekomst zien, blijken beter te presteren (Zacher, Heusner, Schmitz, Zwierzanska & Frese, 2010). In het algemeen ervaren oudere werknemers minder overgebleven tijd en minder mogelijkheden dan jongere werknemers. Dit negatieve leeftijdseffect treedt echter minder sterk op in banen die veel complexiteit en autonomie bevatten. Oudere werknemers die complex werk verrichten en over veel autonoo-

mie beschikken, hebben minder last van een begremsd tijdsperspectief en zien meer mogelijkheden voor hun toekomstige ontwikkeling, en hiermee voor het bewaken van hun duurzame inzetbaarheid (Zacher & Frese, 2009).

Hoewel het onderzoek naar tijdsperspectief en waargenomen mogelijkheden van recente datum is, lijkt het toch al een aantal relevante inzichten in de situatie van oudere werknemers te hebben opgeleverd. Ook levert het verschillende aangrijpingspunten voor werkgerelateerde interventies op waarmee de duurzame inzetbaarheid kan worden bevorderd. De onderzoeksresultaten suggereren dat organisaties er goed aan doen in bepaalde kenmerken van de functies van oudere werknemers te investeren om zo het effect van een meer gesloten tijdsperspectief tegen te gaan (Zacher et al., 2010); ook zouden zij workshops voor oudere werknemers kunnen ontwikkelen om hun tijdsperspectief te verlengen of de impact daarvan te verzachten.

2.5 Stereotypering van oudere werknemers: feiten en fictie

Een belangrijk probleem dat de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers kan ondermijnen, is de negatieve beeldvorming over deze groep die bij velen (jongeren én ouderen) bestaat (Finkelstein et al., 2013). Uit onderzoek komt naar voren dat mensen in het algemeen geloven dat oudere werknemers vergeleken met jongere collega's minder goed presteren, meer weerstand tegen veranderingen hebben en geen nieuwe dingen willen leren (Finkelstein et al., 2013; Posthuma & Campion, 2009). Daarnaast zouden ouderen fysiek minder gezond zijn, meer verzuimen en geen zwaar werk aan kunnen (Nauta et al., 2004). Er bestaan ook positieve stereotypen: oudere werknemers zouden meer betrouwbaar en ervaren zijn (Posthuma & Campion, 2009). Vooral de negatieve stereotypen kunnen ongunstige gevolgen hebben omdat zij het gedrag en de attitudes van bijvoorbeeld management en leidinggevenden zo kunnen beïnvloeden dat sprake is van leeftijdsdiscriminatie (Van Dalen, Henkens & Schippers, 2010; Van der Heijden et al., 2009).

In wetenschappelijk onderzoek is zowel het optreden als het waarheidsgehalte van stereotiepe beelden van ouderen onderzocht (Finkelstein et al., 2013; Kanfer & Ackerman, 2004; Nauta et al., 2004; Ng & Feldman, 2008; Posthuma & Campion, 2009). In het algemeen komt naar voren dat er voor de genoemde stereotiepe opvattingen weinig bewijs is (Hertel & Zacher, 2016). Oudere werknemers presteren ten minste zo goed als jongere collega's, zijn vaak zeer ervaren, tonen meer betrokkenheid en loyaliteit, zijn positief ingesteld, reageren minder emotioneel op problemen en bieden vaker hulp aan (zie bijv. Ng & Feldman, 2008; Posthuma & Campion, 2009; Warr, 2001). Daarnaast concluderen verschillende auteurs dat oudere werknemers over het algemeen genomen niet minder gemotiveerd maar wel anders gemotiveerd zijn; zo streven zij bijvoorbeeld in mindere mate naar extrinsieke doelen, zoals salarisverhoging en promotie (Kanfer & Ackerman, 2004; Kooij, 2010; Warr, 2001), en waarderen zij juist meer sociaal-emotionele doelen (SST, Carstensen et al., 1999). Verder zijn oudere werknemers gemiddeld minder vaak ziek (lagere verzuimfrequentie) dan hun jongere collega's, alhoewel ze wel langer thuis zitten als ze zich eenmaal ziek hebben gemeld (langere verzuimduur) (Rijken, Spreeuwenberg, Schippers & Groenewegen, 2013; Van Vuuren & Seip,

2014). Kortom, het stereotiepe beeld van 'de' oudere werknemer wordt niet door de feiten ondersteund. Natuurlijk zijn er ook ouderen die last krijgen van klachten en bijvoorbeeld moeite hebben met zwaar fysiek werk of minder gemotiveerd raken. Maar datzelfde kan ook met jongere werknemers gebeuren. Juist omdat oudere werknemers een zeer heterogene groep vormen, zegt de kalenderleeftijd weinig over de duurzame inzetbaarheid van de individuele werknemer (Nauta et al., 2004). We moeten dus voorzichtig zijn om op grond van leeftijd allerlei kenmerken en motieven aan iemand toe te schrijven.

2.6 Cognitieve veroudering

Hoewel onderzoek weinig verschillen tussen oudere en jongere werknemers heeft laten zien, wil dat niet zeggen dat er geen verouderingseffecten optreden. Deze verouderingseffecten lijken voorsnog weinig gevolgen te hebben voor de duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemers die nu aan het arbeidsproces deelnemen, maar kunnen een rol gaan spelen naarmate werknemers nog langer moeten doorwerken. In het algemeen geldt dat de hersenen in de jonge volwassenheid (tussen de 20 en 25 jaar) volgroeid zijn. Hoewel niet duidelijk is of de cognitieve veroudering op dat moment een aanvang neemt, heeft onderzoek wel laten zien dat de omvang en het gewicht van de prefrontale cortex vanaf een jaar of 40 geleidelijk afnemen (Swennerholm, Boström & Jungbjer, 1997). De prefrontale context is vooral van belang voor concentratie, aandacht, plannen, het werkgeheugen en andere executive functies. Onduidelijk is evenwel of (en hoe) deze afname vertaald kan worden naar een afname in cognitief functioneren (Peters, 2005).

Over de achteruitgang in cognitief functioneren bestaan verschillende opvattingen. Sommigen stellen dat de cognitieve functies in het geheel (dus niet-specifiek) achteruitgaan, wat vooral zou blijken uit een toenemende traagheid van cognitieve processen (Salthouse, 1996). Zo zouden zestigers gemiddeld 20% trager zijn dan twintigers (Cerella, 1985). Deze cognitieve vertraging is mogelijk het gevolg van een geleidelijk verlies van verbindingen tussen de zenuwcellen, maar mogelijk ook van veranderingen binnen de zenuwcel (Arnsten, 1993). Anderen stellen daarentegen dat het vooral om de achteruitgang van specifieke functies gaat. Zo zou het procedurele geheugen (zoals nodig is voor fietsen of autorijden) amper achteruitgaan, terwijl dat wel geldt voor het werkgeheugen (voor het verwerken van informatie) en het episodische geheugen (voor het onthouden van specifieke gebeurtenissen of feiten) (Nilsson, 2003); bij het episodisch geheugen zou bovendien het herkennen (*recognition*) van opgeslagen informatie gemakkelijker gaan dan het ophalen (*recall*) ervan (Peters, 2005).

Ongeacht het uitgangspunt (globale versus specifieke veroudering) ontkomen we niet aan de conclusie dat er op enig moment sprake is van cognitieve veroudering (Aleman, 2012). De gevolgen van die veroudering kunnen al voor het 50ste levensjaar zichtbaar zijn, zoals blijkt uit een meta-analyse van cross-sectioneel onderzoek (Verhaeghen & Salthouse, 1997) en het omvangrijke longitudinale 'Whitehall'-onderzoek (Singh-Manoux et al., 2012). In dit laatste onderzoek werden Engelse ambtenaren jarenlang gevolgd, waarbij ook cognitieve metingen plaatsvonden. De resultaten lieten een afname zien in de gemiddelde prestaties in alle cognitieve domeinen (met uitzondering van vocabulaire) gedurende de tien jaar dat het

onderzoek duurde. Deze afname gold ook voor de 'jongste' groep, die bij de eerste meting 45-49 jaar en bij de laatste meting 55-59 jaar was. Het bijzondere van dit longitudinale onderzoek is dat gekeken werd naar verandering over tijd in de scores van de persoon zelf in tegenstelling tot cross-sectioneel onderzoek dat op eenzelfde moment de gemiddelde scores van verschillende leeftijdsgroepen vergelijkt.

De vraag die nu rijst, is waarom die cognitieve achteruitgang kennelijk niet leidt tot verminderde werkprestaties, zoals we eerder rapporteerden. Er zijn verschillende verklaringen mogelijk. De eerste verklaring betreft de steekproef. Het is mogelijk dat de 'oudere' werknemers in het onderzoek naar werkprestaties nog relatief jong (50-plus) waren en dat prestatieonderzoek bij 60- en 70-plussers mogelijk andere resultaten zal opleveren. Ook kan sprake zijn van een 'healthy-worker'-effect, waarbij oudere werknemers met cognitieve problemen niet aan het onderzoek deelnemen omdat zij het arbeidsproces hebben verlaten. Ten tweede zijn de verschillen in cognitieve prestaties tussen groepen ouderen en jongeren weliswaar consistent, maar niet zo groot, terwijl zij bovendien zijn gevonden in taken met een grote complexiteit (Warr, 2001). Omdat werknemers voor hun werkprestaties zelden hun volledige cognitieve capaciteiten nodig hebben, zou een kleine teruggang in die capaciteiten geen gevolgen voor hun prestaties hoeven te hebben. Een derde verklaring rust op het onderscheid tussen de twee typen intelligentie *fluid* en *crystallized intelligence*, die beide aan werkprestaties bijdragen. Over de jaren neemt de *fluid intelligence*, ofwel de aangeboren capaciteit om informatie te verwerken en logisch na te denken bij nieuwe en onbekende situaties af. Overigens kan deze afname van *fluid intelligence* door veroudering deels worden tegengehouden door de hersenen actief te blijven gebruiken (Tranter & Koutstaal, 2008), maar ook door ouderen (i.c. bejaarden) door middel van sociale activiteiten te stimuleren (Scherder, 2014). Daarentegen neemt de *crystallized intelligence*, ofwel het vermogen om eerder verworven kennis, ervaringen en vaardigheden te gebruiken, toe als gevolg van ervaringen en leerprocessen (Perlmutter, Kaplan & Nyquist, 1990). Kennelijk kan die toename van ervaring het verlies aan cognitief vermogen compenseren, waardoor er geen gevolgen zijn voor de prestaties op het werk (Hardy & Parasuraman, 1997). Deze conclusie geldt opnieuw voor die groepen die zijn onderzocht; meer onderzoek is nodig om vast te stellen of die compensatie ook voor 60- en 70-plussers opgaat. Terwijl cognitieve verouderingsprocessen vooralsnog geen negatief effect op werkprestaties lijken te hebben, kunnen er voor leerprestaties, en daarmee voor de duurzame inzetbaarheid, wel gevolgen zijn. Onderzoek suggereert dat oudere werknemers meer moeite hebben met het leren van nieuw materiaal dan hun jongere collega's (Kubeck, Delp, Haslett & McDaniel, 1996). Ouderen leren het beste als het leer materiaal aansluit op eerder verworven expertise, als het gestructureerd wordt aangeboden en als zij voldoende tijd krijgen om het materiaal tot zich te nemen (Salthouse, 1996; Verhaeghen & Salthouse, 1997; Warr & Bunce, 1995). Het wordt moeilijker als het materiaal erg afwijkt van de eigen expertise of als het tempo tijdens de leerervaring te hoog ligt. Dit maakt duidelijk dat het van belang is dat werknemers zich gedurende de gehele loopbaan breed en continu ontwikkelen en voldoende tijd krijgen om zich nieuwe expertise eigen te maken.

Ten slotte moet worden opgemerkt dat er met betrekking tot cognitieve veroudering grote verschillen tussen werknemers bestaan die voortkomen uit zowel genetische aanleg als leefstijl. Wat betreft leefstijl is er overtuigend bewijs voor enerzijds de positieve werking van voldoende slaap, voldoende beweging en een gezond en caloriearm voedingspatroon, en anderzijds de negatieve werking van overmatige alcoholconsumptie en roken op cognitief presteren en geheugen (Anstey, Mack & Cherbuin, 2009; Anstey, Von Sanden, Salim & O’Kearney, 2007; Erickson et al., 2011; Walker & Stickgold, 2006). Ook blijken interventies gericht op fysieke activiteiten of op een combinatie van cognitieve oefeningen en fysieke activiteiten een gunstige werking te hebben op het cognitief vermogen van ouderen (zie bijv. Gonzalez-Palaua, Francoa, Bamidisd, Losadaa, Parraa, Papageorgioue & Vivas, 2014). Deze impact van leefstijl impliceert dat werknemers zelf actief aan hun cognitieve vermogens kunnen bijdragen (Aalbers & De Lange, 2013) om zo hun duurzame inzetbaarheid te bewaken.

3 Interventies

In de afgelopen periode zijn verschillende initiatieven gestart om de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers te verhogen. Deze interventies kunnen worden ingedeeld naar het niveau waarop zij betrekking hebben: (1) het macro-economisch niveau waarbij het kan gaan om het aanpassen van wetten, het verhogen van de pensioenleeftijd en het financieel minder aantrekkelijk maken van vervroegde pensionering; (2) het organisatieniveau, bijvoorbeeld door de ontwikkeling en implementatie van loopbaan-, arbeidsomstandigheden- en arbeidsvoorwaardenbeleid; (3) het werk-niveau, waarbij wordt gekeken naar mogelijke aanpassingen en verbeteringen van de werksituatie; en (4) het individuele niveau, waarbij wordt ingegaan op de situatie van de individuele werknemer en rekening wordt gehouden met diens specifieke talenten en behoeften (zie ook Brouwer et al., 2013). Deze indeling in interventieniveaus geeft ook aan waar de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid ligt: bij de maatschappij, de organisatie, de werkvloer (c.q. leidinggevende) en de individuele werknemer.

In het bestek van dit artikel is het zinvol aandacht te besteden aan interventies op organisatie- en werkniveau. Dergelijke interventies kunnen worden ingedeeld naar het doel dat zij beogen. Zo kan sprake zijn van curatieve maatregelen (ingrijpen wanneer er iets misgaat, zoals bij ziekteverzuim en ongewenste vervroegde uitstroom), preventieve maatregelen (gericht op het voorkomen dat het misgaat) en amplitie-gerichte maatregelen (gericht op het bevorderen van het welbevinden en functioneren van alle werknemers) (Ouweneel, Schaufeli & LeBlanc, 2009).

In de praktijk worden met name curatieve en preventieve maatregelen genomen (Van Vuuren, 2012). Vooral het ontzien van oudere werknemers is populair (Brouwer et al., 2013). Dit laatste vindt plaats enerzijds op individueel niveau, bijvoorbeeld door aanpassing van de werkbelasting via een vermindering van werktijd of het toewijzen van lichtere taken, en anderzijds op organisatieniveau in het kader van ouderenbeleid, denk aan leeftijdgebonden vakantiedagen, seniorenverlof, werktijdenvrijstelling (bijvoorbeeld geen nachtdiensten) en demotie

(Lokhorst, 2009). Het eerder gegeven overzicht van onderzoek suggereert echter dat sommige oudere werknemers weinig gebaat zijn met ontzie-beleid maar juist behoefte hebben aan (meer) erkenning, uitdaging en continue ontwikkeling (Zacher & Frese, 2009; Van Dam et al., 2009a, 2009b, 2015). Onderzoek onder werknemers en werkgevers bij de overheid vond zelfs geen enkel positief verband tussen ontzie-maatregelen, zoals gerapporteerd door de werkgever, en de werkbeleving, de wens om langer door te werken en de verloopintentie van werknemers (Van Vuuren & Montizaan, 2015). Ontzie-beleid sluit bovendien aan bij bestaande stereotypen over oudere werknemers en zou in die zin de stereotypering van oudere werknemers kunnen bevorderen. Opnieuw geldt dat er weinig informatie is over 60- en 70-plussers, die mogelijk wel baat hebben bij op het individu afgestemde ontzie-maatregelen.

Terwijl curatieve en preventieve maatregelen vooral gericht zijn op het oplossen of voorkomen van specifieke problemen, mogelijk bij specifieke groepen zoals ouderen, zijn amplitie-maatregelen gericht op het bevorderen van positieve uitkomsten bij alle werknemers (Ouweneel et al., 2009). Juist door hun brede focus hebben dergelijke maatregelen een behoorlijke reikwijdte. Waarop zouden deze maatregelen zich kunnen richten? In het algemeen zal de duurzame inzetbaarheid worden gesteund door maatregelen die gericht zijn op de onderlinge afstemming van de werknemer en diens werkomgeving (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnston, 2005; Schaufeli, 2011; Van Vuuren, 2012). Zo wordt de duurzame inzetbaarheid bevorderd door maatregelen die de balans tussen de belasting en de belastbaarheid van werknemers herstellen of versterken (Van Dijk, Van Dormolen, Kompier & Meijman, 1990; Van Vuuren, 2012). Daarnaast kan een goede afstemming van de doelen en behoeften van werknemers en werkomgeving de motivatie en employability van werknemers bevorderen (Ryan & Deci, 2000; Van Dam, 2013b). Nauta (2011) pleit daarom voor het afsluiten van 'I-deals': individuele afspraken tussen een werknemer en zijn werkgever. I-deals zijn maatwerk en afgestemd op de specifieke behoeften en wensen van de werknemer en kunnen onder meer gaan over scholing, inhoud van het werk en de afstemming tussen werk en privé.

Daarnaast kunnen werkgevers generieke maatregelen voor al hun personeel treffen. Maatregelen op het werkniveau kunnen er bijvoorbeeld voor zorgen dat het werk betekenisvol is, uitdaging biedt en leerwaarde heeft (Van Dam et al., 2016) en dat het enige complexiteit en autonomie bevat (vgl. Zacher & Frese, 2009). Maatregelen op organisatieniveau kunnen ertoe bijdragen dat werknemers zich formeel kunnen (blijven) scholen en zich informeel, via hun werkzaamheden, kunnen (blijven) ontwikkelen, bijvoorbeeld door taakrotatie, taakverbreding of taakverrijking (De Vries, Gründemann, Van Vuuren & Willemsen, 2000). Onderzoek laat zien dat zowel een algemeen leerklimaat (Nikolova, Van Ruyseveldt, De Witte & Van Dam, 2014) als specifieke maatregelen gericht op scholing en mobiliteit een positief effect hebben op de vitaliteit (Dorenbosch, 2009) en employability (Berntson et al., 2006) van werknemers. Daarnaast blijken organisaties loopbaanbeleid en opleidingsbeleid te hebben ontwikkeld om de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers te stimuleren (Brouwer et al., 2013).

Vanuit het amplitie-perspectief kan ook aan de gezondheid van werknemers worden gewerkt. Dat kan enerzijds door gezondheidsbevordering in de vorm van leefstijlmaatregelen gericht op de persoon, zoals meer bewegen, gezondere voeding en meer ontspanning (Coffeng, 2014). Het bewegen kan bijvoorbeeld gestimuleerd worden door het beschikbaar stellen van tijd en/of geld voor het sporten met collega's, zoals samen fitnesssen, hardlopen, roeien en schaatsen. Anderzijds kan aandacht voor de werkinhoud en de arbeidsomstandigheden de gezondheid van werknemers structureel bevorderen. Uit onderzoek in Limburg blijkt bijvoorbeeld dat het overgrote deel van de organisaties een goed binnenmilieu stimuleert en maatregelen treft om een hoge werkdruk of werkstress tegen te gaan (Van Vuuren, Ybema, Neessen, Marcelissen & Van Dam, 2015).

Naast deze interventies op werk- en organisatieniveau is het natuurlijk van belang dat werknemers hun verantwoordelijkheid nemen voor de eigen duurzame inzetbaarheid en proactief aan de slag gaan om ervoor te zorgen dat hun employability, gezondheid en motivatie optimaal is (Van Dam et al., 2015). Het is de werknemer zelf die het beste kan vaststellen wat de fit met de werkomgeving is, of het werk nog wel voldoende bevrediging biedt, of het nodig is de eigen competenties te ontwikkelen (en in welke richting dat bij voorkeur kan gebeuren), en of er aspecten in het werk zijn die de gezondheid kunnen ondermijnen. De regie pakken over het eigen lot brengt in het algemeen positieve uitkomsten met zich mee (Parker, Bindl & Straus, 2010; Ryan & Deci, 2000; Van Dam et al., 2015). Dat geldt overigens ook voor werknemers die tijdelijk buiten het arbeidsproces staan. Zo blijkt dat langdurig zieke werknemers die het heft in eigen hand nemen en zelf actief zijn en initiatieven nemen, vaker in staat zijn om succesvol het werk te hervatten dan degenen die minder actief zijn (Piek, Van Vuuren, Ybema, Joling & Huijs, 2008; Van Vuuren & Ybema, 2009).

Ten slotte willen we opmerken dat het in het bestek van dit artikel niet mogelijk was om meer voorbeelden en uitwerkingen van interventies te geven. De lezer die hierin is geïnteresseerd, wordt aangeraden aanvullende bronnen te raadplegen (bijv. Brouwer et al., 2013; De Lange & Van der Heijden, 2013; Kooij, 2010; Sjollema & Van Vuuren, 2012; Van Vuuren et al., 2015).

4 Besluit

Het doel van deze bijdrage was een overzicht te geven van het empirisch onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Uiteraard is het niet alleen nodig om de oudere werknemer aan het werk te houden, maar ook om continu aandacht te schenken aan het bewaken van de capaciteiten en de arbeidsparticipatie van medewerkers uit alle leeftijdsgroepen. Dat wil zeggen, het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid is van belang gedurende de gehele levensloop, en dan van zowel mensen met werk als mensen zonder werk. De verantwoordelijkheid hiervoor zal op verschillende niveaus moeten worden opgepakt: overheid, sociale partners, organisaties, leidinggevend en werknemers zelf moeten ervoor zorgen dat alle werkenden op een competente, gezonde en gemotiveerde manier aan het arbeidsproces kunnen en blijven deelnemen.

Tot nu toe lijkt dit in Nederland echter nog onvoldoende te gebeuren. Voor de oudere werknemers lijkt te gelden: wel moeten, maar niet welkom (Van Vuuren & Seip, 2014). Ouderen boven de 45 jaar zijn naar verhouding vaker langdurig werkloos (CBS, 2015), terwijl zij vaker dan voorheen aangeven wel te willen of te kunnen werken (CBS, 2014c). Leeftijdsciscriminatie lijkt hier een belangrijke rol bij te spelen. Zoals wij eerder bespraken, bestaat over oudere werknemers nog veel negatieve beeldvorming, die vaak niet op feiten berust.

Ook de termen en modellen die wij als onderzoekers gebruiken, kunnen vooroordelen versterken; denk bijvoorbeeld aan de termen mentale pensionering of de Selectie, Optimalisatie en Compensatietheorie (Baltes & Baltes, 1990). Mentale pensionering veronderstelt dat oudere werknemers zodanig afstand hebben genomen van het werk dat zij weliswaar fysiek aanwezig zijn maar niet meer mentaal aanwezig zijn. Voor de meeste oudere werknemers geldt dit absoluut niet; zij gaan nog steeds bevlogen en gemotiveerd aan de slag. Daarnaast kunnen ook jongere werknemers mentaal afhaken, bijvoorbeeld als zij van baan veranderen. We zouden het ook 'uitfaseren' kunnen noemen, of 'overschakelen'; het markeert een periode waarin mensen gaan afbouwen en zich op iets nieuws voorbereiden. Door de term 'mentale pensionering' hieraan te verbinden krijgt het een negatieve lading voor ouderen en kan het daardoor bijdragen aan de negatieve beeldvorming over oudere werknemers.

Op dezelfde manier veronderstelt de Selectie, Optimalisatie en Compensatietheorie (Baltes & Baltes, 1990) dat ouderen steeds vaker te maken hebben met 'verliezen' zoals afname van fysieke en cognitieve vermogens. Volgens deze theorie leiden deze waargenomen verliezen ertoe dat ouderen steeds minder aandacht besteden aan groei en steeds meer inzetten op behoud, herstel en regulering van deze verliezen. In de literatuur is al opgemerkt dat deze opvatting te veel de nadruk legt op eventuele negatieve kanten van het ouder worden en dat zij vergeet aandacht te besteden aan de proactieve manier waarop ouderen in het leven staan (Ouwehand, De Ridder & Bensing, 2007). Ook suggereert het model dat de gehele oudere leeftijdsgroep met verliezen te maken krijgt die gecompenseerd moeten worden, terwijl met het toenemen van de leeftijd ook de verschillen tussen mensen toenemen (Warr, 2001). Op die manier kan een dergelijk raamwerk bijdragen aan de negatieve stereotypering van oudere werknemers, verminderde kansen op de arbeidsmarkt en verminderde (duurzame) inzetbaarheid.

4.1 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Zoals ons overzicht laat zien, heeft onderzoek al behoorlijk wat informatie over de duurzame inzetbaarheid van werknemers opgeleverd. Daarnaast blijft er behoefte bestaan aan gedegen empirisch onderzoek naar de mogelijkheden om werknemers gedurende de gehele levensloop inzetbaar te houden. Mogelijke, algemene thema's voor vervolgonderzoek omvatten intra-individuele veranderingen in duurzame inzetbaarheid in verschillende levensfasen, de voorspellers van duurzame inzetbaarheid en belangrijke uitkomstmaten. Wat zijn de momenten in de loopbaan en levensloop waarop de duurzame inzetbaarheid van werknemers onder druk komt te staan, wat zijn mogelijke oorzaken en welke oplossingen zijn voorhanden? Wat betreft deze oorzaken en voorspellers van duurzame inzetbaar-

heid zou het goed zijn om zowel individuele, functie-gerelateerde alsook organisatorische en maatschappelijke factoren in het onderzoek mee te nemen. Met betrekking tot zinvolle uitkomstmaten denken wij aan zaken als motivatie, welbevinden, leerprocessen, productiviteit, en objectief en subjectief loopbaansucces. Daarnaast kan onderzoek naar de afstemming van persoonlijke doelen en omgevingsdoelen (Kristof-Brown et al., 2005; Ryan & Deci, 2000), proactiviteit, zelfregulatie en motivatie (Parker et al., 2010), *future time perspective* (Carstensen et al., 1999; Zacher & Frese, 2009) en loopbaanmanagement (King, 2004) waardevolle informatie opleveren over de manier waarop werknemers in de eigen (duurzame) loopbaan staan en hoe zij op werksituaties en waargenomen loopbaanmogelijkheden reageren. Immers, als we beter begrijpen welke rol bovengenoemde individuele factoren spelen in de loopbaan en bij het bewaken van de duurzame inzetbaarheid, kunnen we gericht maatwerkinterventies ontwikkelen. Aangezien de direct leidinggevende een belangrijke rol speelt in het bewaken van de duurzame inzetbaarheid, is verder onderzoek naar die rol relevant, met aandacht voor bijvoorbeeld de uitwisselingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende (in termen van de leader-member exchange of het psychologisch contract), de impact van leeftijdsverschillen en stereotypering, en de manier waarop de leidinggevende het goede voorbeeld geeft en de verantwoordelijkheid voor het bewaken van de duurzame inzetbaarheid daadwerkelijk draagt en werknemers stimuleert om hierin ook hun verantwoordelijkheid te nemen.

Omdat de individuele verschillen groot zijn, en ook toenemen met het ouder worden (Schulz & Salthouse, 1999; Warr, 2001), is het van belang een idiosyncratische benadering te kiezen, dus met een grotere nadruk op intra-individuele verschillen. In lijn met de SER (2009) pleiten wij voor een brede en positieve operationalisering van duurzame inzetbaarheid, waarbij de competenties en employability, de motivatie en vitaliteit, alsook de gezondheid en het werkvermogen van werknemers in ogenschouw worden genomen. Tot nog toe heeft onderzoek zich vooral op een beperkte tijdsperiode gericht. Juist omdat bij duurzame inzetbaarheid een langer tijdsperspectief relevant is, is het noodzakelijk zoveel mogelijk gebruik te maken van longitudinale metingen om daadwerkelijk inzicht te krijgen in de kansen en knelpunten ten aanzien van de duurzame inzetbaarheid gedurende de levensloop (Brouwer et al., 2013; Van der Klink et al., 2011).

Praktijkbox

Wat kunnen organisaties hiervan leren?

- Schrijf oudere werknemers niet af. Oudere werknemers presteren ten minste zo goed als jongere werknemers. Iemands kalenderleeftijd zegt niets over zijn of haar inzet en prestaties.
- Tref maatregelen die niet alleen de gezondheid betreffen, maar die ook gericht zijn op het versterken van de motivatie en employability van oudere werknemers. Ga daarvoor met individuele werknemers in gesprek om zo hun behoeften en mogelijkheden te bespreken.

- Zorg dat functies voor oudere werknemers niet te simpel zijn, maar biedt oudere (en jongere) werknemers de gelegenheid werk te doen dat hen motiveert, uitdaagt en hun de ruimte (autonomie) biedt er een eigen draai aan te geven.
- Stimuleer oudere (en jongere) werknemers om zich continu te ontwikkelen door bijvoorbeeld opleidingsmogelijkheden aan te bieden. Ook een training om hun tijdsperspectief en de daaraan gerelateerde doelen te veranderen kan bijdragen aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid, met name in die allerlaatste jaren voor het pensioen.
- Faciliteer werknemers bij het verbeteren van hun leefstijl. Dit is niet alleen goed voor hun gezondheid, maar ook voor hun cognitief functioneren.
- Wees voorzichtig met ontzietmaatregelen. Maatregelen zoals seniorenverlof en leeftijdsdagen lijken de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers niet te vergroten, maar zouden wel de negatieve beeldvorming over oudere werknemers kunnen versterken.
- Ga de negatieve beeldvorming over oudere werknemers tegen. Alleen dan kunnen werknemers, hun direct leidinggevenden en de organisaties waarin zij werken, gezamenlijk bijdragen aan het bewaken en bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers.

Literatuur

- Aalbers, T., & De Lange, A.H. (2013). De brain aging monitor als interventie. In A.H. de Lange, & B.I.J.M. van der Heijden (Red.), *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen* (pp. 405-438). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Adams, G.A., & Beehr, T.A. (Eds.). (2003). *Retirement: Reasons, processes, and results*. New York: Springer.
- Aleman, A. (2012). *Het seniorenbriem: De ontwikkeling van onze hersenen na ons vijftigste*. Amsterdam: Atlas.
- Anstey, K.J., Mack, H.A., & Cherbuin, N. (2009). Alcohol consumption as a risk factor for dementia and cognitive decline: Meta-analysis of prospective studies. *American Journal of Geriatric Psychiatry*, 17, 542-555.
- Anstey, K.J., Von Sanden, C., Salim, A., & O'Kearney, R. (2007). Smoking as a risk factor for dementia and cognitive decline: A meta-analysis of prospective studies. *American Journal of Epidemiology*, 166, 367-378.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Arnsten, A.F. (1993). Catecholamine mechanisms in age-related cognitive decline. *Neurobiology of Aging*, 14, 639-641.
- Arts, K., & Otten, F. (2013). Pensioenleeftijd werknemers verder gestegen tot bijna 64 jaar. CBS, *Sociaaleconomische Trends*, oktober, 04. Gedownload op: www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4020-wm.htm

- Baltes, P.B., & Baltes, M.M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In P.B. Baltes, & M.M. Baltes (Eds.), *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (pp. 1-34). New York: Cambridge University Press.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27, 223-244.
- Bouman, J. (2011). Waarom is duurzame inzetbaarheid zo urgent? In J. Bouman, J.P. van den Toren, & W. Schaufeli (Red.), *Ten minste houdbaar tot ... Over de urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland* (pp. 10-36). Zaltbommel: Schouten & Nelissen.
- Brouwer, S., De Lange, A., Wessels, M., De Vries, H., Van der Heijden, B., & Van der Klink, J. (2013). Integrale benadering van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. In A.H. de Lange, & B.I.J.M. van der Heijden (Red.), *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: Interventies, best practices en integrale benaderingen* (pp. 257-285). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Carstensen, L.L., Isaacowitz, D.M., & Charles, S.T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54, 165-181.
- CBS. (2013). Stijgende arbeidsparticipatie en verminderde uittreding van ouderen. *Economische Trends* nr. 04. Gedownload op: www.cbs.nl/NR/rdonlyres/71492987-A413-4053-AFDE-6C7EC4D931C1/0/20131004v4art.pdf
- CBS. (2014a). In 2019 helft van volwassenen 50-plusser. *CBS Statline*. Gedownload op: www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4127-wm.html
- CBS. (2014b). Van arbeid naar pensioen; personen 55 jaar of ouder. *CBS Statline*. Gedownload op: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=-80396NED&D1=a&D2=0&D3=0&D4=0&D5=1&D6=0-2,8,15&D7=0&D8=0,3,6-7,9-13&HDR=T,G7&STB=G1,G2,G3,G4,G5,G6&VW=T>
- CBS. (2014c). Wil of kan geen twaalf uur of meer per week werken. Gedownload op: www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/barometer-beroepsbevolking/barometer-wil-of-kan-niet-art.htm
- CBS. (2015). Langdurige werkloosheid neemt toe en treft vooral 45-plussers. Gedownload op: www.cbs.nl/nl-nl/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2015/langdurige-werkloosheid-neemt-toe-en-treft-vooral-45-plussers.html
- Cerella, J. (1985). Information processing rates in the elderly. *Psychological Bulletin*, 98, 67-83.
- Coffeng, J.K. (2014). *A worksite social & physical environmental health program: A (cost-) effectiveness study*. Dissertatie, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Damman, M., Hekens, K., & Kalmijn, M. (2013). Late-career work disengagement: The role of proximity to retirement and career experiences. *Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 68, 455-463.
- De Lange, A.H. (2014). *Langer werken? De arbeidsmarkt in transitie en duurzame inzetbaarheid*. Arnhem: HAN University of Applied Sciences Press.
- De Lange, A.H., & Van der Heijden, B.I.J.M. (Red.). (2013). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: Interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- De Vries, S., Gründemann, R., Van Vuuren, T., & Willemsen, M. (2000). Employabilitybeleid in Nederlandse organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 13, 291-303.
- De Wind, A., Geuskens, G.A., Ybema, J.F., Bongers, P.M., & Van der Beek, A.J. (2015). The role of ability, motivation, and opportunity to work in the transition from work to

- early retirement – Testing and optimizing the Early Retirement Model. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 41, 24-35.
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A.B. (2009). What the world needs now is sustainable work systems. In P. Docherty, M. Kira, & A.B. Shani (Eds.), *Creating sustainable work systems: Developing social sustainability* (pp. 1-32). London, UK: Routledge.
- Dorenbosch, L. (2009). *Management by vitality: Examining the active well-being and performance outcomes of high performance work practices at the work unit level*. Dissertatie, Universiteit van Tilburg.
- Erickson, K.I., Voss, M.W., Prakash, R.S., Basak, C., Szabo, A., ... Kramer, A.F. (2011). Exercise training increases size of hippocampus and improves memory. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108, 3017-3022.
- Eurostat. (2015). Employment rate of people age 20 to 64 in the EU. Gedownload op: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6823708/3-07052015-AP-EN.pdf/7e507eao-43c7-452f-8e6a-b479c89d2bd6>
- Finkelstein, L.M., Ryan, K.M., & King, E.B. (2013). What do young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based stereotypes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 633-657.
- Fugate, M., Kinicki, A.J., & Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Fung, H.H., Carstensen, L.L., & Lutz, A.M. (1999). Influence of time on social preferences: Implications for life-span development. *Psychology and Aging*, 14, 595-604.
- Gonzalez-Palaua, F., Francoa, M., Bamidisd, P., Losadaa, R., Parraa, E., Papageorgioue, S.G., & Vivas, A.B. (2014). The effects of a computer-based cognitive and physical training program in a healthy and mildly cognitive impaired aging sample. *Aging & Mental Health*, 18, 838-846.
- Hardy, D.J., & Parasuraman, R. (1997). Cognition and flight performance in older employees. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 3, 313-348.
- Henkens, K., & Van Solinge, H. (2002). Spousal influences on the decision to retire. *International Journal of Sociology*, 32, 55-74.
- Hertel, G., & Zacher, H. (2016). Managing the aging workforce. In D.S. Ones, N. Anderson, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *The SAGE handbook of industrial, work, & organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3, forthcoming).
- Ilmarinen J., & Tuomi, K. (2004). Past, present and future of work ability. In J. Ilmarinen, & S. Lehtinen (Eds.), *People and work* (Research Reports no. 65, pp. 1-25). Helsinki, Finland: National Institute of Occupational Health.
- Kanfer, R., & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440-458.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112-133.
- Kooij, D. (2010). *Motivating older workers: A lifespan perspective on the role of perceived HR practices*. Dissertatie, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2007). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 364-394.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., Kanfer, R., & Dijkers, J. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197-225.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnston, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Kubeck, J.E., Delp, N.D., Haslett, T.K., & McDaniel, M.A. (1996). Does job-related learning performance decline with age? *Psychology & Aging*, 11, 92-107.

- Lang, F.R., & Carstensen, L.L. (2002). Time counts: Future time perspective, goals, and social relationships. *Psychology and Aging, 17*, 125-139.
- Levinson, D.J. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Random House.
- Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods. *American Journal of Sociology, 44*, 868-896.
- Lokhorst, B. (2009). *Duurzame participatie in de CAO: Aanbevelingen voor sociale partners*. Utrecht: Expertisecentrum LEEFtijd.
- Mackenbach, J. (2010). *Ziekte in Nederland: Gezondheid tussen politiek en biologie*. Amsterdam: Elsevier gezondheidszorg.
- Mohrman, S.A., & Worley, C.G. (2010). The organizational sustainability journey: Introduction to the special issue. *Organizational Dynamics, 39*, 289-294.
- Müller, A., De Lange, A., Weigl, M., Van der Heijden, B.I.J.M., Ackermans, J., & Wilkenloh, J. (2015). Task performance among employees above age 65: The role of cognitive functioning and job demand-control. *Work, Aging, and Retirement, 1*, 296-308.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer: Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Nauta, A., De Bruin, M.R., & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO. Gedownload op: www.tno.nl/downloads/v-191_de_mythe_doorbroken.pdf
- Nauta, A., De Lange, A.H., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren: Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie, 23*, 136-157.
- Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology, 93*, 392-423.
- Nikolova, I., Van Ruyseveldt, J., De Witte, H., & Van Dam, K. (2014). Learning climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence. *Journal of Vocational Behavior, 85*, 258-265.
- Nilsson, L.G. (2003). Memory function in normal aging. *Acta Neurologica Scandinavica, 179*, 7-13.
- Ouwehand, C., De Ridder, D.T.D., & Bensing, J.M. (2007). A review of successful aging models: Proposing proactive coping as an important additional strategy. *Clinical Psychology Review, 27*, 873-884.
- Ouweneel, E., Schaufeli, W., & LeBlanc, P. (2009). Van preventie naar amplitie: Interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie, 22*, 118-135.
- Parker, S.K., Bindl, U.K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management, 36*, 827-856.
- Perlmutter, M., Kaplan, M., & Nyquist, L. (1990). Development of adaptive competence in adulthood. *Human Development, 33*, 185-197.
- Peters, R. (2005). Ageing and the brain. *Postgraduate Medicine, 82*, 84-88.
- Piek, P., Van Vuuren, T., Ybema, J.F., Joling, C., & Huijs, J. (2008). *Re-integratie van zieke werknemers: Feiten, verklaringen en mogelijkheden*. Onderzoek in opdracht van de Raad van Werk en Inkomen. 's-Gravenhage: RWI.
- Posthuma, R.A., & Champion, M.A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management, 35*, 158-188.
- Rijken, M., Spreeuwenberg, P., Schippers, J., & Groenewegen, P.P. (2013). The importance of illness duration, age at diagnosis and the year of diagnosis for labour participation chances of people with chronic illness: Results of a nationwide panel-study in the Netherlands. *BMC Public Health, 13*, 803.
- Robson, S.M., Hansson, R.O., Abalos, A., & Booth, M. (2006). Successful aging: Criteria for aging well in the workplace. *Journal of Career Development, 33*, 156-177.

- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Ryan, R.M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65, 529-565.
- Salthouse, T.A. (1996). The processing-speed theory of adult age differences in cognition. *Psychological Review*, 103, 403-428.
- Sanders, J., Jetten, A., Dhond, S., Geuskens, G., Keijzer, L., & Liebrechts, W. (2013). *Mentale pensionering; Een onderzoek naar kenmerken, determinanten en gevolgen*. Hoofddorp: TNO.
- Schaufeli, W. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van 'fit'. In J. Bouman, J.P. van den Toren, & W. Schaufeli (Red.), *Ten minste houdbaar tot ... Over de urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland* (pp. 96-108). Zaltbommel: Schouten en Nelissen.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2013). Burnout en bevlogenheid. In W. Schaufeli, & A. Bakker (Red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 305-322). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Scherder, E. (2014). *Laat je hersenen niet zitten: Hoe lichaamsbeweging de hersenen jong houdt*. Amsterdam: Atlas.
- Schulz, R., & Salthouse, T. (1999). *Adult development and aging*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- SEO. (2010). *Bridging the gap: International database on employment and adaptable labour*. SEO-report no. 2010-01. Gedownload op: www.seo.nl/uploads/media/2010-01_Bridging_the_Gap_-_Engels.pdf
- SER. (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Singh-Manoux, A., Kivimaki, M., Glymour, M.M., Elbaz, A., Berr, C., Ebmeier, K.P., ... Dugravot, A. (2012). Timing of onset of cognitive decline: Results from Whitehall II prospective cohort study. *British Medical Journal*, 344(7622), 1-8.
- Sjollema, S., & Van Vuuren, T. (2012). *Vitaliteit en inzetbaarheid: Voorbeelden van vernieuwende initiatieven*. Utrecht: NIP & NSvP. Gedownload op: www.innovatiefinwerk.nl/publicaties/vitaliteit-en-inzetbaarheid
- Sterns, H.L., & Doverspike, D. (1989). Aging and the retraining and learning process in organizations. In I. Goldstein, & R. Katznel (Eds.), *Training and development in work organizations* (pp. 229-332). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Super, D.E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 13, 282-298.
- Swennerholm, L., Boström, K., & Jungbjer, B. (1997). Changes in weight and compositions of major membrane components of human brain during the span of adult human life of Swedes. *Acta Neuropathology*, 94, 345-352.
- Thijssen, A., Wiegersma, S.B., Deeg, D.J.H., & Janssen, F. (2014). *Leeftijd is meer dan een getal: Subjectieve leeftijd en subjectieve levensverwachting onder Nederlandse ouderen*. CBS, Bevolkingstrends, januari 2014.
- Tranter, L.J., & Koutstaal, W. (2008). Age and flexible thinking: An experimental demonstration of the beneficial effects of increased cognitively stimulating activity on fluid intelligence in healthy older adults. *Aging, Neuropsychology, and Cognition*, 15, 184-207.
- Van Dalen, H.P., Henkens, K., & Schippers, J. (2010). Productivity of older workers: Perceptions of employers and employees. *Population and Development Review*, 36, 309-330.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 39-51.

- Van Dam, K. (2013a). Employee adaptability to change at work: A multidimensional, resource-based framework. In S. Oreg, A. Michel, & R.T. By (Eds.), *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective* (pp. 123-142). Cambridge: Cambridge University Press.
- Van Dam, K. (2013b). In beweging: Over het aanpassingsvermogen van werknemers in dynamische werksituaties. *Gedrag & Organisatie*, 26, 310-326.
- Van Dam, K., Bipp, T., & Van Ruysseveldt, J. (2015). The role of employee adaptability, goal striving and proactivity for sustainable careers. In A. De Vos, & B.I.J.M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 190-204). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Van Dam, K., Kemps, S., & Van Vuuren, T. (2016). Sustainable employment: The importance of an age-supportive work context. *International Journal of Human Resource Management* (in druk).
- Van Dam, K., Van der Neut, I., & Vermeulen, M. (2009a). *Still going strong: Understanding and enhancing teachers' life-long employability*. Paper presented at the 14th Conference of the EAWOP, Santiago de Compostella, Spain.
- Van Dam, K., Van der Vorst, J., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2009b). Employees' intentions to retire early: A case of planned behavior and anticipated work conditions. *Journal of Career Development*, 35, 265-289.
- Van den Berg, T. (2010). *The role of work ability and health on sustaining employability*. Dissertatie, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Van der Heijde, C.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-476.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2005). *'No one has ever promised you a rose garden' On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers* (inaugurele rede Open Universiteit). Assen: Van Gorcum.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2012). Als het getij verloopt, verzet men de bakens. *Gedrag & Organisatie*, 25, 117-137.
- Van der Heijden, B.I.J.M., De Lange, A., Demerouti, E., & Van der Heijde, C.M. (2009). Employability and career success across the life-span: Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 156-164.
- Van der Heijden, B.I.J.M., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In A. De Vos, & B.I.J.M. van der Heijden (2015), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 1-19). Cheltenham, UK: Edgar Elgar Publishing.
- Van der Heijden, B.I.J.M., Gorgievski, M.J., & De Lange, A.H. (2015). Learning at the workplace and sustainable employability: A multi-source model moderated by age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, online first.
- Van der Klink, J.J.L., Bultmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H., & Van der Wilt, G.J. (2011). Duurzame inzetbaarheid: Werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24, 342-356.
- Van Dijk, F.J.H., Van Dormolen, M., Kompier, M.A.J., & Meijman, T.F. (1990). Herwaardering model belasting-belastbaarheid. *Tijdschrift Sociale Gezondheidszorg*, 68, 3-10.
- Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! *Gedrag & Organisatie*, 25, 400-418.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M.C.J., & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24, 357-374.
- Van Vuuren, T., & Marcelissen, F. (2013). Werkvermogen, vitaliteit en employability naar leeftijd en opleiding in het primair onderwijs. *Tijdschrift voor HRM*, 16, 45-62.

- Van Vuuren, T., & Montizaan, R. (2015). HRM beleid in een tijd van verandering en verrijzing. Ervaringen van werkgevers in de publieke sector en van hun ambtenaren met maatregelen om de duurzame inzetbaarheid van ambtenaren te stimuleren. In *Staat van de Ambtelijke Dienst: Hoe staan de ambtenaren er anno 2015 voor?* (pp. 119-130). Den Haag: CAOP.
- Van Vuuren, T., & Seip, R. (2014). Wel moeten, maar niet welkom? *Pensioenachtergrond*, 6, 31-36.
- Van Vuuren, T., & Ybema, J.F. (2009). Neem het heft in eigen hand: Ervaringen van werkgevers over de re-integratie van langdurig zieke werknemers. *Gedrag & Organisatie*, 22, 371-391.
- Van Vuuren, T., Ybema, J.F., Neessen, P., Marcelissen, F., & Van Dam, K. (2015). *Vitale, gezonde en duurzaam inzetbare werknemers in Limburgse organisaties*. Onderzoeksrapport voor de Provincie Limburg. Open Universiteit, Heerlen.
- Verhaeghen, P., & Salthouse, T.A. (1997). Meta-analyses of age-cognition relations in adulthood: Estimates of linear and nonlinear age effects and structural models. *Psychological Bulletin*, 122, 231-249.
- Vliek, M. (2014). De rol van subjectieve tijdbeleving in organisaties: Een temporeel perspectief op de motivatie en betrokkenheid van werknemers met beperkte contractduur. *Gedrag & Organisatie*, 27, 55-68.
- VSO, SCO, & BZK. (2010). *De grote uittocht: Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren*. Den Haag: Verbond Sectorwerkgevers Overheid, Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel en Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Walker, M.P., & Stickgold, R. (2006). Sleep, memory, and plasticity. *Annual Review of Psychology*, 57, 139-166.
- Wang, M. (2007). Profiling retirees in the retirement transition and adjustment process: Examining the longitudinal change patterns of retirees' psychological well-being. *Journal of Applied Psychology*, 92, 455-474.
- Wang, M., & Shultz, K.S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36, 172-206.
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 1-36.
- Warr, P.B., & Bunce, D. (1995). Trainee characteristics and the outcomes of open learning. *Personnel Psychology*, 48, 347-375.
- Westendorp, R. (2014). *Oud worden zonder het te zijn: Over vitaliteit en veroudering*. Amsterdam: Atlas.
- Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology & Aging*, 24, 497-493.
- Zacher, H., Heusner, S., Schmitz, M., Zwierzanska, M.M., & Frese, M. (2010). Focus on opportunities as a mediator of the relationships between age, job complexity, and work performance. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 374-386.

Sustainable labour participation of older employees: A review

K. van Dam, T. van Vuuren & B.I.J.M. van der Heijden, Gedrag & Organisatie, volume 29, March 2016, nr. 1, pp. 3-27.

Sustainable labor participation has become a topic of concern over the past few years. Demographic and labor market trends emphasize the importance of employable, healthy, and motivated employees who are able and willing to participate in the labor market until the official (and sustained) retirement age. In this article, we discuss the content and meaning of sustainable labor participation and the attention this topic has received in research and practice. First, we emphasize the necessity of sustainable labor participation and discuss several aspects of this construct. Next, we ask ourselves: what is an older worker? Then, we present several lines of research focusing on older workers and sustainable labor participation. Finally, we pay attention to interventions that can be applied to protect and enhance employees' sustainable labor participation.

Key words: sustainable labor participation, aging workforce, employability, well-being, motivation