



Annet de Lange



Beatrice van der Heijden

Levenslang gemotiveerd en vitaal aan het werk?

Annet de Lange en Beatrice van der Heijden

Recente kabinetsvoorstellen hebben als doel de pensioengerechtigde leeftijd te verhogen; onze werktijd zou door de nieuwe voorstellen met twee jaar verruimd kunnen worden. Het is onduidelijk of deze plannen wel samengaan met een hogere werkmotivatie onder ouderen; voor menig beleidsmedewerker en HR-manager is bovendien onbekend welke rol leeftijd nu precies speelt in de motivatie van ouderen. In dit artikel zullen we daarom ingaan op belangrijke inzichten uit eerdere theorieën en studies over de factor Leeftijd en de mogelijke *push* factoren die een werkgever kan inzetten om de vergrijzende arbeidspopulatie vitaal en leergierig aan het werk te houden.

Werknemers zullen steeds langer moeten doorwerken om de economische gevolgen van de vergrijzing van de *babyboom*generatie (het cohort geboren tussen 1946-1964) en de ontgroening van de populatie op te kunnen vangen. In veel sectoren is het leed niet te overzien indien er geen structurele oplossingen worden gevonden voor het tekort aan arbeidskrachten. Bijvoorbeeld, in de zorgsector is nu al een aanzienlijk tekort aan verzorgenden en verpleegkundigen in bijna alle landen in de

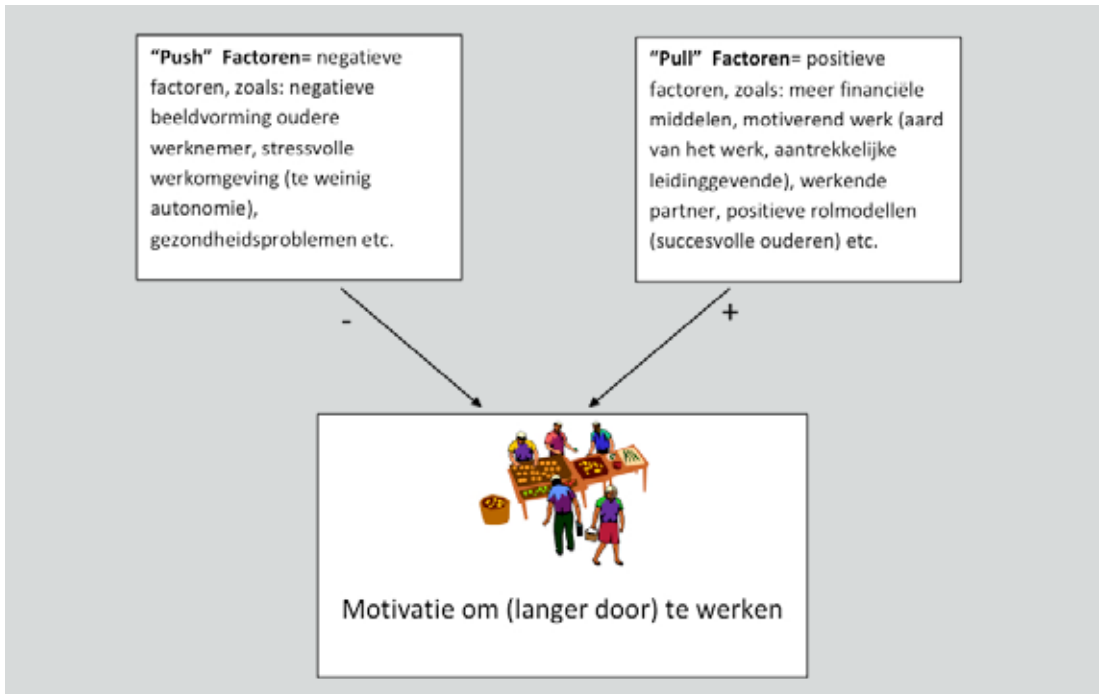
Europese Unie (inclusief Nederland) (Hasselhorn et al., 2003). Gezien de eerder genoemde vergrijzing en de ontgroening zal deze situatie alleen maar verslechteren indien er geen actie wordt ondernomen. In veel Europese landen (inclusief Nederland) behoort de staf in de zorgsector vooral tot de jongere leeftijdscategorieën. Verzorgenden en verpleegkundigen van middelbare leeftijd en ouderen verlaten het vakgebied vaker vroegtijdig [(ver) voor hun pensioengerechtigde leeftijd] dan werkenden in andere sectoren. Omdat, naast de beroepsbevolking, ook de bevolking als geheel vergrijst, en ouderen relatief meer zorg nodig hebben, zal de druk op de zorgsector in de toekomst alleen *maar toenemen*. *De grote vraag in deze is hoe we, in de komende decennia, in de behoefte aan zorg kunnen blijven voorzien?*

Push en pull factoren in doorwerken

Vroegtijdig vertrek van arbeidskrachten heeft in beginsel uiteraard een 'neutrale' waarde. Men moet bedenken dat het in sommige situaties, bijvoorbeeld indien een werknemer ernstige gezondheidsklachten heeft, of als zijn of haar loopbaan beter in een andere richting voortgezet kan worden, goed is als iemand uit zijn of haar baan stapt. Dat geldt voor de persoon zelf, in termen van welzijn en/of arbeidstevredenheid. En het geldt evenzeer voor de arbeidsorganisatie, omdat de organisatie gemotiveerde en gelukkige medewerkers in dienst wil hebben. Echter, in veel gevallen is vroegtijdig vertrek een gevolg van een ongewenst proces met – simultaan – verschillende onderliggende oorzaken, de zogenaamde 'push' en 'pull' factoren, waar men beter wel gericht aandacht aan kan besteden. *Push* factoren omvatten negatieve aspecten welke ervoor zorgen dat mensen een negatieve perceptie ten aanzien van hun werk krijgen (bijvoorbeeld conflicten op het werk, of een slechte relatie met de leidinggevende). *Pull* factoren zijn aantrekkelijke prikkels van buiten (bijvoorbeeld, het verder willen studeren of aantrekkelijke pensioenvoorzieningen).

Figuur 1 geeft een belangrijk overzicht van *push* en *pull* factoren die op basis van eerder wetenschappelijk onderzoek in verband gebracht zijn met de motivatie om (langer door) te werken (zie bijvoorbeeld literatuurstudie van Kooij, De Lange, Jansen & Dikkers, 2008).





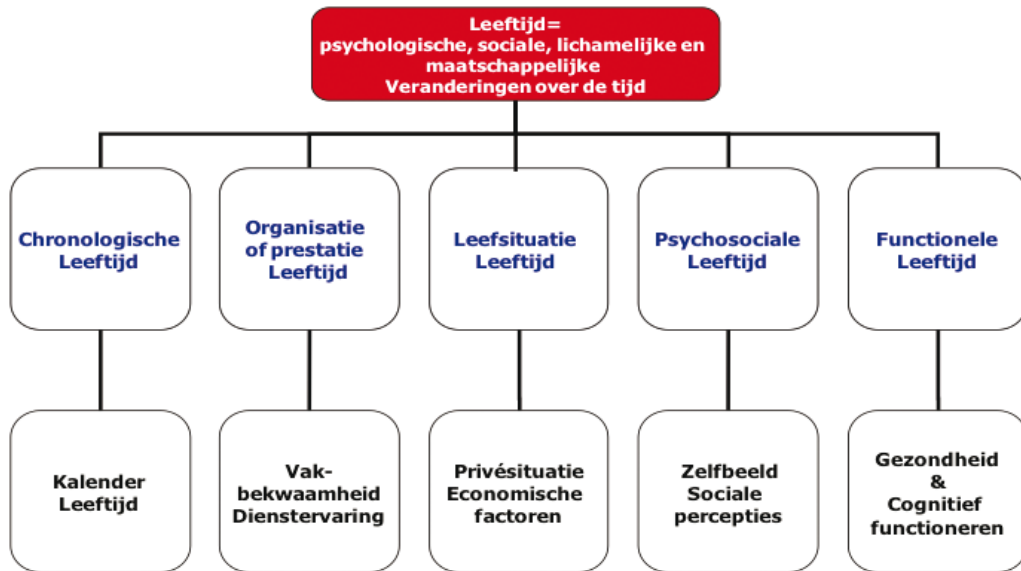
Figuur 1. Push en pull factoren in langer doorwerken

Definitie Leeftijd op het Werk

Voordat we in gaan op de *push* factoren en de motivatie om door te werken, is het belangrijk om stil te staan bij de definitie van het begrip Leeftijd op het werk. Uit eerder onderzoek is gebleken dat leeftijd geen simpele factor is en meer als een containerbegrip fungeert voor betekenisvolle onderliggende processen. Meer specifiek verwijst ouder worden op het werk naar alle cognitieve, psychologische, sociale, fysieke en maatschappelijke veranderingen die men ondergaat in het werk over de tijd heen (De Lange et al., 2006). Hierbij kun je leeftijd meten via de *kalenderleeftijd*, maar het is ook mogelijk om meer specifiek de onderliggende processen te meten. Andere type leeftijdsmaten zijn bijvoorbeeld iemands *organisatieleeftijd* (vakmanschap, jaren dienstervaring), *psychosociale leeftijd* (beeldvorming oudere werknemer, subjectief tijdspectief), functionele leeftijd (vermogen om te werken, gezondheid) en *leef-situatie leeftijd* (thuisituatie, economische situatie). Zie Figuur 2.

Meting van *push* factoren

We ondergaan allemaal dezelfde typen veranderingen over de tijd, maar hoe deze veranderingen precies uitwerken is niet gemakkelijk te voorspellen. Er is namelijk sprake van meer diversiteit onder oudere dan jongere werknemers. Met andere woorden, naarmate we ouder worden, worden we steeds unieker. Door het meten van de diverse veranderingen of leeftijdsmaten kan een werkgever beter nagaan welke *push* factor bij welke werknemer een significante rol speelt in het vitaal of leergierig aan het werk blijven. Hierdoor kan bijvoorbeeld de werkmotivatie van de *gezonde* oudere werknemer significant verklaard worden door veranderingen in de leefsituatie (zo heeft bijvoorbeeld het hebben van een jongere partner zo zijn invloeden bepaalt het al dan niet hebben van kinderen of het investeren van tijd in mantelzorg voor ouders haalbaar is), terwijl bij de *ongezonde* werknemer het vermogen om werk uit te voeren de belangrijkste voorspeller zal zijn in het wel of niet doorwerken.



Figuur 2. Operationalisatie van ouder worden op het werk (De Lange et al., 2006)

Voorbeeld: Tijdspectief als interventie?

Om nieuwe inzichten en mogelijke interventies te bedenken is het belangrijk meer te weten te komen over andere leeftijdsmaten dan kalenderleeftijd. In dit stuk zullen we nader ingaan op de mogelijkheden van het gebruik van iemands tijdspectief (een psychosociale leeftijdsmaat) in het verhogen van de werkmotivatie (als mogelijke *push* factor). Volgens de socio-emotionele selectiviteitstheorie van Carstensen (1995), is het variabele tijdspectief een belangrijke factor die met leeftijd en doelgericht gedrag samenhangt. Deze theorie geeft aan dat mensen naarmate zij ouder worden een verandering in waargenomen tijdspectief ondergaan, en die doelen na zullen streven die bij het waargenomen tijdspectief passen. Vooral wanneer de pensioengerechtigde leeftijd in zicht komt, verandert het toekomstig tijdspectief van een 'open' naar een 'gesloten' karakter. Immers, men realiseert zich vaak de eindigheid van het arbeidzame bestaan alsook van het leven. Deze verandering kan al optreden bij werknemers van ongeveer 50 jaar en hangt samen met het nastreven van een ander type doelen. Meer specifiek zullen jongere werknemers met een open ('tijd vanaf geboorte') tijdspectief gemotiveerd worden

door lange termijn kennis- en groei-gerelateerde doelen (zoals het aanleren van nieuwe vaardigheden). Oudere werknemers ervaren een meer gesloten ('tijd tot de dood') tijdspectief en zullen meer gemotiveerd worden door korte termijn en emotie-gerelateerde doelen (zoals het verdiepen van bestaande sociale relaties).

Rol van manager in verandering tijdspectief?

De vraag is nu hoe een manager dit proces verder zou kunnen beïnvloeden om aan te sluiten bij wat medewerkers beweegt in de verschillende leeftijdsfasen. Volgens de 'persoon-omgeving fit theorie', is het van belang dat het gedrag en de attitude van oudere werknemers overeenkomen met de vereiste doelen in de werkomgeving. Onze werkmotivatie zal hoger zijn als de taakdoelen overeenkomen met het eigen tijdspectief en gerelateerde werkdoelen. Een manager dient dus aan een oudere werknemer taken aan te bieden, die passen bij het gesloten tijdspectief, zoals een mentor- of coachende functie voor jongere collega's. Terwijl een jongere werknemer vooral gedreven zal worden door taken die hun verdere loopbaanontwikkeling kunnen stimuleren.

Indien deze taken echter niet beschikbaar zijn, zal de manager moeten uitwijken naar alternatieve maatregelen om het tijdspectief van oudere werknemers te vergroten. Hierbij kan men denken aan maatregelen als:

- I) het afschaffen van een specifieke pensioensge rechtigde leeftijd in een bedrijf (aangezien het getal 65 een tijdsbepurende factor kan vormen),
- II) het promoten van gezonde oude rolmodellen (de succesvolle oudere Ivo Opstelten of Neelie Kroes types in onze bedrijven),
- III) het implementeren van tijdspectief-verruimende trainingen of workshops (welke rol kan de oudere werknemer op langere termijn spelen in een bedrijf?), en
- IV) het bewusstmaken van lange-termijn dimensies in aangeboden taken (door bijvoorbeeld aan te geven dat een training volgend jaar gebruikt kan worden in het werk).

In eerder experimenteel onderzoek is al aangetoond dat het tijdspectief van mensen effectief gemanipuleerd kan worden met vergelijkbare tijdverruimende scenario's, maar het is wenselijk deze methodieken nader te onderzoeken binnen organisaties.

Om te onderzoeken of oudere medewerkers die na hun pensioen doorwerken ook andere typen doelen na kunnen streven, hebben De Lange, Van Yperen, Van der Heijden en Bal (2010) een onderzoek verricht naar de werkmotivatie van oudere *doorwerknemers* tussen de

62 en 79 jaar. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat ouderen met ontwikkelingsdoelen (lange-termijn doelen) erg gemotiveerd waren om door te werken. Met andere woorden, deze ouderen bleken succesvol te zijn in het verruimen van hun eigen tijdspectief. Zij kunnen een belangrijke voorbeeldfunctie hebben voor andere ouderen. Bovendien bleek uit het onderzoek dat deze werknemers een hogere mate van werkbevoegdheid ervaren, meer persoonlijke betekenis aan hun werk geven en meer positieve percepties hebben over de prestaties die ze leveren. Het moge duidelijk zijn dat in dergelijke situaties de kans groot is dat, ingeval van een goede gezondheid, de medewerkers nog lang een actieve rol op de arbeidsmarkt willen spelen.

Risico: stereotypering

Uiteraard is de rol van direct leidinggevenden in deze cruciaal. Pas als hij/zij gelooft in de mogelijkheden en het faciliteren van een duurzame inzetbaarheid wordt het doorwerken van ouderen gestimuleerd (Van der Heijden, 2005). Echter, de rol van negatieve effecten van stereotypering is hardnekkig (Van der Heijden, De Lange, Demerouti, & Van der Heijde, 2009). Zolang leidinggevenden oudere werknemers 'op een zijspoor arrangeren' vanwege de vermeende afname in hun loopbaanpotentieel (ontwikkelingskansen), is de kans klein dat de hoeveelheid doorwerkers toe zal nemen. En dit terwijl, zoals hierboven uiteengezet, juist het faciliteren van deze ontwikkelingsdoelen zo belangrijk is om de medewerker te motiveren om door te gaan. Samenvattend, diverse *push* en *pull* factoren spelen een belang-



rijke rol bij het vitaal langer gemotiveerd aan het werk blijven. Het is nu voor zowel onderzoekers, werkgevers als werknemers de uitdaging de cruciale *push* factoren te onderscheiden en waar mogelijk deze om te buigen of te compenseren. ■

Vanaf januari 2011 zal Annet de Lange nieuw onderzoek opzetten in samenwerking met de Nederlandse Stichting Voor Psychotechniek (NSVP), Qidos (www.qidos.nl) en Stichting Instituut Gak naar de effectiviteit van verschillende methodieken gericht op het verruimen van het tijdspectief van oudere werknemers. Indien uw bedrijf interesse heeft in dit specifieke onderzoek of in breder onderzoek naar onder worden op het werk (in samenwerking met Van der Heijden), kunt u contact met haar opnemen (A.deLange@psych.ru.nl).

Universitair Hoofddocent Annet de Lange (Radboud Universiteit Nijmegen) is gespecialiseerd in het onderwerp Ontwikkelingsprocessen op het Werk. Zij heeft meerdere nationale (zoals de preamium erasmianum studieprijis voor uitzonderlijke dissertaties en het dr. I.B.M. Frye Stipendium voor veelbelovende vrouwelijk onderzoeker) en internationale prijzen (zoals André Büssing Memorial Award voor talentvolle Europese onderzoeker) op haar naam staan. Zij begeleidde meerdere succesvolle jonge onderzoekers in het schrijven van hun proefschrift over vergrijzing op het werk.

Prof. Beatrice van der Heijden (Radboud Universiteit, Open Universiteit Nederland, Universiteit Twente) is voorzitter van de kernleerstoelgroep Strategisch HRM aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Ze begeleidt vele promovendi uit verschillende landen vanuit de aandachtsgebieden employability, loopbaanontwikkeling en leeftijdsstereotypering. Ze heeft gepubliceerd in diverse Nederlandse en internationale tijdschriften zoals Journal of Vocational Behavior, HRM, Journal of Occupational and Organizational Psychology, and Career Development International. Beatrice van der Heijden is Associate Editor van het European Journal for Work and Organizational Psychology.

Referenties

- Carstensen, L.L. (1995). Evidence for a life span theory of socioemotional selectivity. *Current directions in Psychological science*, 4, 151-156.
- Kooij, D., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W., Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 364-394.
- De Lange, A.H., 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. In: J. Houdmont, and S. McIntyre (Eds.). *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice*, 1, ISMAI Publications, Maia, Portugal, 21-45.
- De Lange, A.H., Van Yperen, N.W., Van der Heijden, B.I.J.M., Bal, P.M. (2010). Dominant achievement goals of older workers and their relations with motivation-related outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 118-125.
- Hasselhorn, H., Tackenberg, P., & Müller, B. (Eds.) (2003). *Working conditions and intent to leave the profession among nurses staff in Europe*. Report no. 2003: 7. A research project initiated by SALT-SA (Joint Programme for Working Life Research in Europe) and funded by the European Commission (QLK6-CT-2001-00475).
- 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. Inaugural address delivered in abridged form on the occasion of the public acceptance of the professorship in Strategic HRM, in particular aimed at the dynamics of individuals career development at the Open University of the Netherlands. Heerlen: Open University of the Netherlands. Assen: Van Gorcum.