

# ‘Als het getij verloopt, verzet men de bakens’

## Duurzaam inzetbaarheidsbeleid als onderdeel van Strategisch HRM\*

Beate van der Heijden\*\*

*Ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking maken het noodzakelijk om gericht aandacht te besteden aan duurzaam inzetbaarheidsbeleid als onderdeel van Strategisch HRM. In deze verkorte versie van mijn oratie wordt vanuit een positief psychologische benadering ingegaan op de mogelijkheden die werknemers en arbeidsorganisaties hebben om mensen tot hun pensioengerechtigde leeftijd, of zelfs daarna, op een gezonde, welvarende, aantrekkelijke, uitdagende en productieve manier hun loopbaan te laten invullen. Hierbij wordt de kracht van senioriteit expliciet voor het voetlicht gebracht. Ook wordt ingegaan op bedreigingen die oudere werknemers op hun pad kunnen krijgen, en op eventuele tekortkomingen waar gericht aandacht aan moet worden besteed. Gezien de enorme diversiteit in percepties die mensen hebben ten aanzien van levens- en loopbaansucces, is een niet-normatief raamwerk gehanteerd. Met het oog op de pluriformiteit van de arbeidsmarkt is de rede gestructureerd rondom vier loopbaangerelateerde vragen: hoe lang moet ik nog doorwerken; hoe lang kan ik nog doorwerken; hoe lang mag ik nog doorwerken; en hoe lang wil ik nog doorwerken?*

### 1 Introductie

De aandacht voor de arbeidsparticipatie van ouderen is de laatste jaren flink gegroeid vanwege de door de vergrijzing (Shultz & Adams, 2007) toenemende druk op het stelsel van sociale voorzieningen (Knipscheer & Heldens, 2009; Smits, Beekma, Feenstra & Junger-Van Hoorn, 2010). Echter, het potentieel van de arbeidsmarkt als geheel, en de mogelijkheid voor arbeidsorganisaties in allerlei sectoren om competitief te zijn, hangen af van het vermogen van individuele medewerkers om hun fundamentele kwalificaties continu verder te ontwikkelen. Dit is niet gemakkelijk omdat de kwalificaties die nodig zijn om het werk naar

\* Dit is een bewerking van de rede van Beate van der Heijden, uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Strategisch HRM aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen op vrijdag 18 maart 2011.

\*\* Beate van der Heijden is verbonden aan de Radboud Universiteit Nijmegen, Institute for Management Research. Ook is ze werkzaam aan de Open Universiteit Nederland en de Universiteit Twente. Correspondentieadres: Radboud Universiteit Nijmegen, Institute for Management, Postbus 9108, 6500 HK Nijmegen, tel. 024-3615454, e-mail b.vanderheijden@fm.ru.nl.

behoren uit te voeren met een steeds grotere snelheid veranderen. Bovendien neemt de halfwaardetijd van kennis in de meeste beroepsdomeinen af.

Naast vakinhoudelijke veranderingen zijn er in de afgelopen jaren ook grote veranderingen in gangbare loopbaanpatronen opgetreden. De tijden dat loopbanen bestonden uit louter opwaartse bewegingen, binnen een raamwerk van stabiele, lange termijn arbeidsrelaties, zijn voorbij (Arthur & Rousseau, 1996; Briscoe, Hall & Frautschy DeMuth, 2006; DeFillippi & Arthur, 1994; Feldman & Ng, 2007; Hall & Mirvis, 1995; Sullivan, 1999; Van der Heijden, Vlerick & Van der Velde, 2008). De hedendaagse economische omgeving, gekenmerkt door een steeds grotere marktdruk, plattere organisaties, meer transactionele psychologische contracten (wederzijdse afspraken tussen werkgever en werknemer) (Rousseau, 1995), en *boundaryless careers*, heeft arbeidsorganisaties ertoe gedwongen om meer flexibel te worden, teneinde competitief te blijven (Lazarova & Taylor, 2009).

Duurzaam inzetbaarheidsbeleid (Stoffelsen & Diehl, 2007), als onderdeel van het Strategisch Human Resource Management, is gericht op het inzetbaar houden van alle medewerkers, rekening houdend met hun individuele behoeften, wensen en capaciteiten, die uiteraard sterk kunnen verschillen, afhankelijk van de levensfase waarin de medewerkers zich bevinden. Ik wil in deze bijdrage daarom vanuit een *positief psychologische* benadering ingaan op mogelijkheden die werknemers zelf hebben en op maatregelen die arbeidsorganisaties kunnen treffen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Ik wil ook graag de kracht van senioriteit voor het voetlicht brengen. Uiteraard ga ik hierbij ook in op bedreigingen die oudere werknemers op hun pad krijgen en op eventuele tekortkomingen waar gericht aandacht aan moet worden besteed.

## 2 'Hoe lang kan ik nog?'

Om te zorgen dat medewerkers tot hun pensioengerechtigde leeftijd, op een gezonde manier en met welbevinden, een waardevolle bijdrage kunnen blijven leveren aan het arbeidsproces is een empirisch gefundeerde meting van de employability (de inzetbaarheid of het loopbaanpotentieel) (Aronca, Nunez & Villanueva, 2007; Forrier & Sels, 2003; Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004; Hillage & Pollard, 1998; Rothwell & Arnold, 2007; Van der Heijden, 2002a) van individuele medewerkers in alle loopbaanfasen van groot belang. Employability is het vermogen om de huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven, of werk te creëren door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Als zodanig is employability een noodzakelijke voorwaarde om in de loopbaan vooruitgang te boeken. Het meetinstrument van Van der Heijde en Van der Heijden (2006) bestaat uit vijf dimensies en heeft een goede discriminante validiteit, en een hoge predictieve validiteit (voorspellende waarde) van employability voor objectief en subjectief loopbaansucces (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden, De Lange, Demerouti & Van der Heijde, 2009).

Een andere factor die van belang is met het oog op de mogelijkheden om duurzaam ingezet te kunnen worden, betreft de zogenaamde 'Work Ability Index'

(WAI) (Werkvermogenindex) (Ilmarinen & Tuomi, 2004). Eerdere studies hebben aangetoond dat de Werkvermogenindex een geschikt instrument is om werknemers te identificeren die een (sterk) verhoogd risico op langdurig ziekteverzuim of arbeidsongeschiktheid hebben (zie Burdorf, 2010). Laten we eens wat dieper ingaan op in dit verband relevante onderzoeksuitkomsten uit eigen werk.

In een grootschalige Europese studie naar mogelijke oorzaken van het vroegtijdig vertrek (vóór de pensioengerechtigde leeftijd) van verzorgenden en verpleegkundigen (NEXT; Nurses' Early Exit, gefinancierd door de Europese Commissie, Project ID: QLK-6-CT-2001-00475) vonden we dat de Werkvermogenindex significant lager was onder oudere medewerkers ( $\geq 45$  jaar) (Camerino, Conway, Van der Heijden, Estry-Béhar, Consonni, Gould, Hasselhorn & the NEXT Study Group, 2006). Bovendien bleek er een negatieve relatie te bestaan tussen werkvermogen en vertrekintentie, vooral onder jongere medewerkers. De associatie tussen werkvermogen en vertrekintentie was het meest gemarkeerd voor de subjectieve aspecten (eigen beleving) van werkvermogen, in vergelijking met de meer objectieve aspecten (aantal door arts gediagnosticeerde ziektes en aantal dagen ziekteverzuim per jaar).

In een vervolgstudie waarin we ook *actueel* vertrekgedrag (Camerino, Conway, Van der Heijden, Estry-Béhar, Costa & Hasselhorn, 2008) meenamen, vonden we dat voor jongere verpleegkundigen ( $< 45$  jaar) werkvermogen een significante voorspeller was van het denken over het verlaten van de professie, maar niet van actueel vertrekgedrag. Voor deze jongere medewerkers bleek een lager werkvermogen juist samen te hangen met een grotere wens om verdere opleiding te genieten en/of om van functie of professie te veranderen. Onder de oudere verpleegkundigen bleek actueel vertrekgedrag juist wel voorspeld te worden door een lager werkvermogen, alsook door de beschikbaarheid van alternatief werk in de eigen omgeving.

Het is een feit dat de gezondheid en de belastbaarheid van mensen afnemen naarmate ze ouder worden. Zeker de werkenden die fysiek en emotioneel zware beroepen uitoefenen, zoals bouwvakkers, vrachtwagenchauffeurs en verpleegkundigen, krijgen met het vorderen van de leeftijd vaak gezondheidsklachten (Smulders, Houtman & Van den Bossche, 2009). De meeste cao's bevatten daarom inmiddels afspraken om werknemers langer aan het werk te kunnen houden. Dergelijke maatregelen moeten de belastbaarheid van ouderen in het arbeidsproces verbeteren en voorwaarden scheppen voor een arbeidscarrière die tot nu toe in elk geval tot aan het 65ste levensjaar kan doorlopen. Echter, heel veel verder dan afspraken op het vlak van aanpassing van werktijden en arbeidsduurverkorting gaan de maatregelen nog niet (Otten, Arts, Siermann & Ybema, 2010).

Doordat veel werkgevers en werknemers geen open dialoog met elkaar voeren over leeftijd en werk, worden sommige knelpunten, die in een eerdere fase effectief aangepakt hadden kunnen worden, vaak ernstige problemen waarvoor duur curatief beleid en maatregelen nodig zijn. Een constructieve, open dialoog over leeftijd en werk moet niet alleen gaan over de relatie tussen de kalenderleeftijd van de medewerker en zijn of haar werkvermogen en employability. Kalenderleeftijd, als enig criterium, is namelijk een slechte voorspeller van iemands duurzame inzetbaarheid, omdat er zeer grote verschillen zijn in capaciteiten en

arbeidsproductiviteit tussen werknemers met dezelfde kalenderleeftijd. Boven- dien blijken oudere medewerkers een zeer heterogene groep te vormen met een grote spreiding in mentale en lichamelijke gezondheid. Dit betekent dat duurzaam inzetbaarheidsbeleid weinig effectief zal zijn als kalenderleeftijd het enige criterium is voor de te nemen maatregelen (zie Nauta, De Bruin & Cremer, 2004). Ik ga daarom nu dieper in op het concept leeftijd en de gevolgen die het gebruik van verschillende operationalisaties heeft voor de praktijk van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Gebaseerd op eerder werk (De Lange, Taris, Jansen, Smulders, Houtman & Kompier, 2006; Kaliterna, Larsen & Brkljacic, 2002; Kooij, De Lange, Jansen & Dijkers, 2008; Sterns & Miklos, 1995) onderscheiden Nauta, De Lange en Görtz (2010), naast kalenderleeftijd, de volgende operationalisaties van leeftijd: (1) leeftijd van de professionaliteit (vakmanschap, jaren dienstverlening); (2) leeftijd van de privésituatie (thuis- en economische situatie); (3) psychosociale beleving van leeftijd (beeldvorming oudere werknemer, subjectief tijdspectief); en (4) leeftijd van de gezondheid.

De leeftijd van de *professionaliteit* verwijst naar de mate waarin mensen zich hebben ontwikkeld op een bepaald punt in hun loopbaan, en hoe goed hun werkprestaties en competenties op dat moment zijn. De leeftijd van de *privésituatie* verwijst naar hoe mensen op een bepaald punt in hun levensloop hun privésituatie hebben ingericht, en welke gevolgen dat heeft voor de tijd en aandacht die zij aan hun werk besteden. Met de *psychosociale beleving* van de leeftijd worden de percepties bedoeld die mensen zelf en hun omgeving hebben van hoe oud of jong men is, en de gevolgen die dit heeft voor hun functioneren. De leeftijd van de *gezondheid* verwijst naar wat Sterns en Doverspike (1989) 'functionele leeftijd' noemden, oftewel iemands fysieke en neurocognitieve conditie (zie ook Dirken, 1972).

Nauta, De Lange en Görtz (2010) leggen vervolgens uit dat werknemers zich bij al die leeftijden verschillende diagnostische vragen zouden moeten stellen, waardoor zij kunnen werken aan het voorkomen of oplossen van problemen. De verschillende 'leeftijden' zijn ook gerelateerd aan verschillende behoeftes van werkgevers, zoals de behoefte aan competente, toegewijde, gemotiveerde en gezonde medewerkers. Om die behoeftes te kunnen managen, gaan leidinggevendenden hierover idealiter in gesprek met hun medewerkers, en kunnen bedrijven zowel preventief als curatief beleid opzetten. De auteurs pleiten hierbij *tegen* een leeftijdsbewust, maar *voor* een loopbaanbewust personeelsbeleid. Concreet; het HR-beleid in arbeidsorganisaties dient te worden afgestemd op individuele mogelijkheden, behoeftes, affiniteiten en wensen van hun medewerkers, in plaats van op kalenderleeftijd.

### 3 'Hoe lang mag ik nog?'

Leeftijdgerelateerde stereotyperingen ten aanzien van oudere werknemers maken het voor velen van hen erg moeilijk om tot hun pensioengerechtigde leeftijd en/of daarna op een plezierige en waardevolle manier door te kunnen werken. Veertigplussers zouden minder ambitieus zijn, ze zijn duurder, hun prestaties en hun

innoverend vermogen zouden afnemen, hun kennis zou onderhevig zijn aan erosie, ze zouden minder flexibel zijn, minder creatief, star en ze zouden gefrustreerd zijn (Boerlijst & Van der Heijden, 2002; Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993). De zelfvervullende profetie, zich uitend in minder aandacht voor duurzame inzetbaarheid en minder loopbaanmogelijkheden, en vervolgens een geringere motivatie om daadwerkelijk te participeren in ontwikkelingsactiviteiten, als gevolg van de negatieve attitude van hun direct leidinggevenden en andere leden van het managementteam, maakte deze mensen zeer gefrustreerd, hetgeen hoogstwaarschijnlijk vervolgens weer resulteert in een nog negatievere attitude ten aanzien van hun inzetbaarheid.

Uit eigen onderzoek naar professionele expertise blijkt dat medewerkers positiever over zichzelf denken dan hun leidinggevenden dat doen, of in ieder geval geven medewerkers een rooskleuriger beeld van zichzelf (Van der Heijden, 2000; Van der Heijden & Verhelst, 2002). De gemiddelde schaalscores waren voor iedere dimensie significant hoger voor de zelfbeoordelingen in vergelijking met de beoordelingen door de direct leidinggevenden. Eenzelfde uitkomst vonden we bij de paarsgewijze vergelijkingen van zelfbeoordelingen en beoordelingen door de direct leidinggevenden voor de eerder behandelde onderscheiden dimensies van employability (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Het bovenstaande is gebaseerd op grootschalige studies in het grootbedrijf (die medegefinancierd zijn door NWO (Aspasiaprogramma), en de Europese Commissie, Project ID: IST-2000-31070), alsook replicaties in het MKB (medegefinancierd door Expertisecentrum LEEFtijd). Het is belangrijk dat we nog veel meer HRM-onderzoek gaan doen in het MKB (ondernemingen met maximaal 250 medewerkers; definitie Europese Commissie 2003). Van alle Nederlandse bedrijven valt maar liefst 99 procent in deze categorie. Echter, er is een aanzienlijk gebrek aan empirische gegevens over HRM-praktijken in het MKB (Claus, 2003; Heneman, Tansky & Camp, 2000; Knol & Van Riemsdijk, 2009). Bovendien wordt in de meeste MKB-studies helaas simpelweg de HRM-blauwdruk voor het grootbedrijf gehanteerd (Claus, 2003).

Uit grootschalig onderzoek in het MKB naar beoordelingen van professionele expertise is gebleken dat de negatieve effecten van leeftijdsstereotypering in het MKB wat minder ernstig lijken te zijn, in vergelijking met die in het grootbedrijf. Ik vermoed dat dit komt door de plattere hiërarchie, waardoor men meer interactie met elkaar heeft en een meer directe vorm van communicatie, waardoor beoordelingen daarom ook meer gebaseerd kunnen worden op veelvuldige gedragsobservaties en meer objectieve feiten (zie ook Van der Heijden, 2002b). De hogere mate van interactie tussen de leidinggevende en de medewerker 'buffert' de stereotypering. Immers, bekender maakt beminder ...

Vanwege de uitgebreide psychometrische toetsing, gericht op het vaststellen van de validiteit en de betrouwbaarheid van de meetinstrumenten, schrijven we onze uitkomsten niet toe aan meetproblemen maar, onder andere, aan het zogenaamde *leniency-effect*, dat veelvuldig voorkomt in prestatiebeoordelingen (Cascio, 1991; Cooper, 1981; Golden, 1992; Huber & Power, 1985; Shore & Thornton III, 1986; Tsui & Ohlott, 1988). Een andere mogelijke verklaring voor de significante verschillen tussen zelf- en chefbeoordelingen is dat chefs in hun rol als

stringente beoordelaars van de prestaties en het gedrag van hun medewerkers, geneigd zijn om de negatieve kant relatief meer te benadrukken dan de positieve kant. Met andere woorden, het zogenaamde *hardiness-effect* kan ook een factor zijn die een rol speelt (Oosterveld & Vorst, 1996).

Ook vonden we bij de beoordelingen van zowel de onderscheiden dimensies van professionele expertise als van de employability van medewerkers dat de betrouwbaarheid (Cronbach's alpha) van de subschalen in het geval van de chef-beoordelingen systematischer groter zijn dan die voor de corresponderende zelfbeoordelingen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden, 2000; Van der Heijden & Verhelst, 2002). We vermoeden dat zelfbeoordelingen, hoewel valide en betrouwbaar, toch een meer gedifferentieerd beeld laten zien. Ook kan het zogenaamde *halo-effect* (antwoordtendentie; bijvoorbeeld als gevolg van de mate waarin men iemand al dan niet mag) een rol spelen, vooral bij de beoordelingen door de chef (Hoffman, Nathan & Holden, 1991; Holzbach, 1978; Thornton, 1980). Het is alom bekend dat het *halo-effect* vooral optreedt indien mensen over onvoldoende informatie beschikken om hun beoordelingen op veelvuldige gedragsobservaties te baseren. In het bijzonder bij hoger opgeleiden bestaat het gevaar van 'undersampling' omdat hun leidinggevendens te weinig op de hoogte zijn van hun expertise en bekwaamheden. *Undersampling* in beoordelingssituaties kan weer aanleiding geven tot het ontstaan van antwoordtendenties, bijvoorbeeld stereotypering op grond van leeftijd (Rosen & Jerdee, 1976; Van der Heijden, 2001, 2002b).

Daarom is het volgens Van Dalen, Henkens en Schippers (2010) ook zo belangrijk om vooral te investeren in de kennis en vaardigheden van de oudere werknemers, bijvoorbeeld door maatregelen in de fiscale sfeer voor werkgevers en/of aanpassing van de levensloopregeling als het gaat om investeringsactiviteiten door werknemers. Immers, alle mogelijkheden om de negatieve beeldvorming tegen te gaan moeten aangegrepen worden, want pas bij 'best practices', en vooral de verspreiding daarvan, kunnen stereotiepe opvattingen worden bestreden. Om heel scherp voor ogen te krijgen welke competenties verder uitgebouwd moeten worden, is een constructieve dialoog tussen de werknemer en zijn of haar leidinggevende noodzakelijk.

Echter, uit eerder onderzoek (Stoker & Van der Heijden, 2001) blijkt dat medewerkers en hun leidinggevendens zelden praten over verwachtingen ten aanzien van het functioneren van medewerkers. Wij denken dat het van groot belang is dat beide partijen elkaar regelmatig om feedback vragen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van de eerdergenoemde gevalideerde beoordelingsinstrumenten. Meer specifiek, dit zou kunnen door leidinggevendens expliciet te vragen naar voorbeelden van prestaties en gedragingen die hun scores op beoordelingsinstrumenten kunnen rechtvaardigen. Hiermee kan ook leeftijdsstereotypering in beoordelingen worden tegengegaan, alsook mogelijke *halo-effecten*. En in dezelfde lijn zouden managers hun ondergeschikten kunnen uitnodigen om duidelijk te motiveren waarom ze tot een bepaald zelfoordeel zijn gekomen. Dit kan dan weer het zogenaamde *leniency-effect* tegengaan.

In een andere studie naar ethiek in beoordelingen (Van der Heijden & Nijhof, 2004) hebben we gepleit voor een heel secuur gebruik van de 360-graden-beoordelingsmethodologie. Gezien het feit dat de beoordelingen door verschillende partijen, in het bijzonder tussen medewerkers en hun leidinggevendenden, zo systematisch van elkaar verschillen, zelfs bij gebruik van nominaal identieke beoordelingslijsten (met als enige verschil de persoonsaanduiding; ik als leidinggevende versus mijn medewerker), is het belangrijk om de subjectieve evaluaties naast elkaar te leggen, en als waardevol op zichzelf te zien. Op deze manier kunnen mogelijke onderliggende motieven voor loopbaanontwikkeling, de kwaliteit van de samenwerkingsrelatie, en persoonlijke prestaties beter begrepen worden. Wat te allen tijde dient te worden voorkomen, is het middelen van de uitkomsten, omdat deze tot een schijnzekerheid en -objectiviteit kunnen leiden. Helaas kom ik deze praktijk tijdens mijn onderzoek binnen bedrijven veelvuldig tegen (zie ook Van der Heijden, 2005).

Een van mijn huidige onderzoeksactiviteiten betreft de bestudering van de effecten van *directionele* leeftijdsverschillen tussen medewerkers en hun leidinggevendenden (is de medewerker ouder of jonger dan de chef? En hoeveel jaar verschillen ze in leeftijd?). De eerste resultaten laten zien dat status-incongruentie, dat wil zeggen een situatie waarin een chef jonger is dan zijn of haar ondergeschikte, leidt tot slechtere beoordelingen van het functioneren van de medewerker (Van der Heijden, onder review). Ook, en nog ernstiger, blijken deze negatieve effecten van directionele leeftijdsverschillen niet gemakkelijk gebufferd te kunnen worden door leiderschapskwaliteiten of een leeftijdsbewust HR-beleid. De stereotypen zitten als het ware zo sterk verankerd in de hoofden van de managers dat ze nauwelijks te bestrijden zijn (Van der Heijden, onder review; Van der Heijden, Scholarios, Van der Schoot, Jędrzejowicz, Bozionelos, Epitropaki, Knauth, Marzec, Mikkelsen, Van der Heijde & the Indic@tor Study group, 2010).

#### 4 'Hoe lang wil ik nog?'

Vroegtijdig vertrek (vóór de pensioengerechtigde leeftijd) van arbeidskrachten heeft in beginsel uiteraard een 'neutrale' waarde (Van der Heijden, 2010). 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 de werknemer uit zijn of haar functie stapt. Dit geldt voor de persoon zelf, in termen van welzijn en/of arbeidstevredenheid, en dan dus ook voor de arbeidsorganisatie, teneinde gemotiveerde, bewaakte, en gelukkige medewerkers in dienst te hebben. Echter, in veel gevallen is vroegtijdig vertrek een gevolg van een ongewenst proces met – simultaan – verschillende onderliggende oorzaken, zogenaamde 'push'- en 'pull'-factoren (Hasselhorn, Tackenberg & Müller, 2003), waar men beter wel gericht aandacht aan kan besteden. *Push*-factoren omvatten negatieve aspecten die 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).

De verschillende onderliggende oorzaken voor iemands besluit om al dan niet uit het werk te stappen kunnen in vier categorieën worden samengevat (Hasselhorn, Müller & Tackenberg, 2005): (1) eisen vanuit het werk en het privéleven; (2) de tijdsduur waarin mensen aan negatieve situaties worden blootgesteld; (3) de individuele bronnen die mensen hebben om met het werk om te gaan (zoals leeftijd, gezondheid, maar ook steun van de leidinggevende en van collega's, en loopbaanontwikkelingsmogelijkheden); en (4) mogelijke alternatieven (bijvoorbeeld een betere baan en/of betere beloning, mogelijkheden voor verdere scholing, arbeidsongeschiktheidsuitkering of een andere baan binnen de eigen instelling).

Laten we nog eens nader aandacht besteden aan een sector die kampt met enorme tekorten: de zorgsector. De meeste verzorgenden en verpleegkundigen hebben een dominante werkoriëntatie die gebaseerd is op de fundamentele wens tot het zorgen voor het welbevinden van hun patiënten. Zij geven zich daarom vaak 'met hart en ziel' voor hun werk en zijn mede hierdoor ook weer extra 'kwetsbaar'. In een situatie waarin de inhoud van hun werk, hun arbeidstevredenheid, en hun loopbaanontwikkeling niet goed 'gemonitord' worden, kunnen er ernstige gevolgen ontstaan, zowel voor de betreffende werknemer, alsook voor de arbeidsorganisatie (zie ook De Cuyper, Raeder, Wittekind & Van der Heijden, 2012). Aandacht voor een duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de zorgsector is daarom van groot belang.

Bij een negatieve werksituatie kan het verloop toenemen, vooral onder medewerkers die gemakkelijk elders aan de slag kunnen. Echter, indien de (bredere) inzetbaarheid van een specifieke medewerker gering is, zal hij of zij, hoe nijpend ook, de situatie toch vol proberen te houden, maar niet vanuit een positieve grondhouding. Binding aan een arbeidsorganisatie moet uiteraard voortkomen uit een goede *fit* tussen individu en organisatie, en niet omdat er geen 'ontsnappingsmogelijkheden' zijn (zie ook Meyer, Allen & Smith, 1993). Als werknemers gehecht zijn aan hun professie, maar hun werkklimaat als negatief ervaren, dan is er een reële kans dat ze op termijn uitvallen en – indien hun loopbaanontwikkeling en hiermee hun bredere inzetbaarheid, verwaarloosd is – misschien zelfs de arbeidsmarkt als geheel verlaten (Van der Heijden, 2005).

In een deelonderzoek van de eerdergenoemde NEXT-studie onderzochten we hoe persoonlijke, team- en organisatorische kenmerken gerelateerd zijn aan vertrekintentie (een belangrijke voorspeller van daadwerkelijk vertrek) (Estryn-Béhar, Van der Heijden, Fry & Hasselhorn, 2010), en wat de invloed van senioriteit in deze is (Estryn-Béhar, Le Nézet, Van der Heijden, Ogińska, Camerino, Conway, Fry, Hasselhorn & the NEXT Study Group, 2007). Uit de resultaten van het onderzoek bleek dat de kwaliteit van het teamwork de belangrijkste voorspellende factor is van vertrekintentie in alle onderscheiden senioriteitsgroepen. Vijandige relaties binnen het team verdubbelden het risico op vertrek voor verzorgenden en verpleegkundigen die aan het einde van hun loopbaan stonden, terwijl voor de medewerkers die aan het begin van hun loopbaan stonden vooral het gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden een voorspellende waarde had. Ook bleken interpersoonlijke relaties met het management, en met collega's en artsen, de mate van



invloed die de medewerker heeft op het werk, en twijfels/onzekerheid over de juiste behandelingsmethode voor de patiënten, een significante rol te spelen in het voorspellen van de vertrekintentie.

Ten aanzien van persoonlijke beperkingen vonden we dat medewerkers met aandoeningen aan het bewegingsapparaat geen hogere vertrekintentie hadden, vermoedelijk vanwege hun verminderde employability. Het is schrijnend om te zien dat mensen op deze manier 'vastzitten' in hun werk, terwijl hun gezondheid ernstig gevaar loopt. Ergonomische interventies en vergroting van de kwaliteit van het teamwork zijn in dezen van levensbelang (zie ook Savelsbergh, Van der Heijden & Poell, 2009, 2010). Ook bleken de mate van tevredenheid met de beloning die de medewerkers kregen, en de prevalentie van burn-out, een rol te spelen in de besluitvorming om al dan niet de professe te verlaten (Estryn-Béhar, Van der Heijden, Ogińska, Camerino, Le Nézet, Conway, Fry, Hasselhorn & the NEXT Study Group, 2007).

Een andere factor die helaas veelvuldig blijkt voor te komen in de zorgsector, omvat psychologische en fysieke agressie en geweld op het werk, bijvoorbeeld van collega's, leidinggevendenden of patiënten en hun familieleden, alsook discriminatie (Camerino, Estryn-Béhar, Conway, Van der Heijden & Hasselhorn, 2008). In ons grootschalige Europese onderzoek vonden we dat het meeste geweld gepleegd werd door patiënten en hun familieleden (22.7 procent), gevolgd door pesterijen en lastiggevallen worden door leidinggevendenden (8.1 procent), door collega's (5.7 procent), en discriminatie (3.6 procent). Twijfels/onzekerheid over de juiste behandelingsmethode, het werken in nachtdienst, werken onder tijdsdruk, en een hoge fysieke belasting bleken geassocieerd te zijn met meer geweld, wat vervolgens weer voorspellend was voor burn-out, de intentie om van gezondheidszorginstelling te veranderen of de intentie om het beroep geheel te verlaten (Estryn-Béhar, Van der Heijden, Camerino, Fry, Le Nézet, Conway, Hasselhorn & the NEXT Study Group, 2008).

Ook vonden we dat kwalitatieve baanonzekerheid samenhangt met vertrekintentie (Laine, Van der Heijden, Wickström, Hasselhorn & Tackenberg, 2009), terwijl voor kwantitatieve baanonzekerheid de uitkomsten niet eensluidend waren, vermoedelijk als gevolg van verschillen in de arbeidsmarkt in de deelnemende landen. *Kwantitatieve* baanonzekerheid werd hier gemeten als de zorg om werkloos te worden of om een nieuwe baan te kunnen vinden indien nodig. *Kwalitatieve* baanonzekerheid betrof de zorg om naar een andere baan overgeplaatst te worden of om veranderingen in werkschema te krijgen.

In weer een andere deelstudie werd de voorspellende waarde van het Demand-Control-Support (DCS) model voor vertrekintentie getoetst, hierbij rekening houdend met de arbeidsmarktomstandigheden voor verpleegkundigen in verschillende Europese landen (Widerszal-Bazyl, Radkiewicz, Hasselhorn, Conway, Van der Heijden & the NEXT Study Group, 2008). De resultaten van deze studie lieten zien dat werkeisen gerelateerd waren aan vertrekintentie, ongeacht de werkgelegenheid. Echter, de mate van controle over het eigen werk en de mate van sociale ondersteuning die men ervoer, bleken sterker negatief gerelateerd te zijn aan vertrekintentie: (a) in landen met een lage (versus een hoge) werkloosheid; en (b) onder verpleegkundigen die veel (versus weinig) baanmogelijkheden zien.

Over het geheel genomen bleek het DCS-model meer voorspellende waarde te hebben voor vertrekintentie in landen met een lage werkloosheid. In het geval van een tegenovergestelde externe situatie (weinig baanmogelijkheden), blijken negatieve werkkenmerken juist minder invloed te hebben op de vertrekintentie. Wederom een schrijnende uitkomst omdat medewerkers onder dergelijke omstandigheden blijkbaar geen mogelijkheden zien om 'de bakens te verzetten' teneinde te kunnen ontkomen aan deze negatieve werksituatie.

In een onderzoek waarin de eisen die in het werk gesteld worden centraal stonden (Van der Heijden, Demerouti, Bakker & the NEXT Study Group coordinated by H.M. Hasselhorn, 2008), vonden we aanwijzingen voor de zogenaamde *loss spiral*-hypothese (Hobfoll, 1989, 2001). Meer specifiek, hoe hoger de werkeisen voor de verpleegkundigen, hoe hoger hun werk-thuisinterferentie, en hoe waarschijnlijker het is dat ze gezondheidsproblemen gaan ervaren. Deze gezondheidsproblemen kunnen op den duur leiden tot nog hogere werkeisen, en meer werk-thuisinterferentie, hetgeen tot nog meer gezondheidsproblemen kan leiden, enzovoort.

Tot slot, leiderschapskwaliteiten en sociale ondersteuning door de direct leidinggevende blijken een belangrijke rol te spelen in loopbaangedrag (Van der Heijden, Kümmerling, Van Dam, Van der Schoot, Estryn-Béhar & Hasselhorn, 2010; Van der Heijden, Van Dam & Hasselhorn, 2009). De direct leidinggevende speelt namelijk een cruciale rol in het verschaffen van mogelijkheden om de werk-privébalans en de inzetbaarheid te kunnen bewaken, teneinde uitval, waarbij de professe of zelfs de arbeidsmarkt in zijn geheel wordt verlaten, te voorkomen (zie ook Van den Berg, Elders & Burdorf, 2010).

Pas als de direct leidinggevende gelooft in de mogelijkheden voor het faciliteren van een duurzame inzetbaarheid wordt arbeidsparticipatie tot op hogere leeftijd gestimuleerd (Van der Heijden, 2005). Dit laatste is met het oog op de demografische ontwikkelingen van groot belang om te kunnen blijven voorzien in de behoefte aan arbeidspotentieel in de zorgsector, maar ook daarbuiten. Echter, uit een eerder gedeelte van mijn rede blijkt dat de invloed van negatieve effecten van leeftijdsstereotypering hardnekkig is (zie ook Van der Heijden, De Lange, Demerouti & Van der Heijde, 2009), en zolang leidinggevendens oudere werknemers 'op een zijspoor rangeren', vanwege de vermeende afname in hun loopbaanpotentieel, is de kans klein dat de hoeveelheid *doorwerkers* toe zal nemen.

We hebben reeds aandacht besteed aan de rol die *kalenderleeftijd* speelt in duurzaam inzetbaarheidsbeleid, en dan met name via de negatieve invloed van leeftijdsstereotypering. We hebben de *leeftijd van de gezondheid* onder de loep genomen, door middel van het terugkoppelen van de resultaten van onderzoek naar werkvermogen. De *leeftijd van de professionaliteit* is aan de orde geweest door middel van de uitkomsten van onderzoek naar de individuele employability. Laten we nu eens kijken naar de invloed van de *psychosociale beleving van leeftijd* (Nauta, De Lange & Görtz, 2010) in het kader van duurzaam inzetbaarheidsbeleid, meer in het bijzonder ten aanzien van de *wil* van mensen om te blijven werken.

Volgens de socio-emotionele selectiviteitstheorie van Carstensen (1995) ondergaan mensen naarmate zij ouder worden een verandering in waargenomen tijdspectief, die samenhangt met de door hen nagestreefde werkdoelen. Jongere

werknemers ervaren een meer 'open' tijdsperspectief (tijd vanaf geboorte) en zij zullen gemotiveerd worden door doelen die te maken hebben met langetermijnkennis en groei (zoals het aanleren van nieuwe expertise). Oudere werknemers, daarentegen, ervaren een meer 'gesloten' tijdsperspectief (tijd tot de dood) en zullen meer gemotiveerd worden door doelen op de korte termijn en doelen die aan emoties gerelateerd zijn (zoals het verdiepen van bestaande sociale relaties).

Volgens de *Person-Environment fit*-theorie is het van belang dat de attitude en het gedrag van oudere werknemers overeenkomen met de doelen die in de werkomgeving worden gesteld. Onze werkmotivatie zal hoger zijn als de taakdoelen overeenkomen met ons eigen waargenomen tijdsperspectief en gerelateerde werkdoelen. Concreet, een manager moet dus rekening houden met het tijdsperspectief van zijn of haar medewerkers, en dient aan een oudere werknemer taken aan te bieden die passen bij het gesloten tijdsperspectief, zoals een mentor- of coachende functie ten behoeve van jongere werknemers, terwijl een jongere werknemer vooral gedreven zal worden door taken die zijn of haar verdere loopbaanontwikkeling kunnen stimuleren (De Lange & Van der Heijden, 2011).

Recent onderzoek naar dominante doeloriëntaties van een 'unieke' groep van 172 Nederlandse oudere werknemers, die doorwerkten na hun pensioengerechtigde leeftijd (tussen de 62 en 79 jaar), wees uit dat deze zogenaamde *doorwerkers* met ontwikkelingsdoelen (langetermijndoelen) erg gemotiveerd waren om langer inzetbaar te blijven (De Lange, Van Yperen, Van der Heijden & Bal, 2010). Deze ouderen bleken succesvol te zijn in het verruimen van hun eigen tijdsperspectief, en kunnen hiermee een belangrijke voorbeeldfunctie vormen voor andere ouderen. Bovendien bleek uit het onderzoek dat deze werknemers een hogere mate van werkbevoegenheid ervaren, meer persoonlijke betekenis aan hun werk geven, en meer positieve percepties hebben ten aanzien van de prestaties die ze leveren. Deze uitkomsten zijn zeer hoopvol omdat in dergelijke situaties de kans groot is dat, in geval van een goede gezondheid, de medewerkers nog lang een actieve rol op de arbeidsmarkt willen spelen.

Ook blijkt tijdsperspectief een toegevoegde waarde te hebben, bovenop kalenderleeftijd, voor het voorspellen van intrinsieke en extrinsieke werkmotivatie van medewerkers, en voor hun motivatie om langer door te werken (Wessels, De Lange, Van der Heijden, Kooij, Jansen & Dijkers, onder review). Het is daarom voor organisaties van groot belang om het tijdsperspectief van werknemers in de gewenste richting te beïnvloeden en om het ontwikkelingsbeleid dat veelal gekoppeld is aan kalenderleeftijd (zoals prepensioenplanning, additioneel verlof, en verminderde werklast) (Remery, Henkens, Schippers, Van Doorne-Huiskes & Ekamper, 2001; Thunnissen, 2005), veel meer te koppelen aan de mogelijkheden die mensen hebben, aan hun tijdsperspectief, en aan hun individuele wensen en motieven.

Het is raadzaam om ontwikkelingstrajecten wel vast te leggen in psychologische contracten (Rousseau, 1995), en om ervoor te waken dat deze niet geschonden worden. De Cuyper, Van der Heijden en De Witte (2011) vonden dat het aantal wederzijdse afspraken positief samenhangt met arbeids- en levenssatisfactie, en negatief met vertrekintentie. In een longitudinaal onderzoek van De Lange, Bal, Van der Heijden, De Jong en Schaufeli (2011) vonden we dat psychologische con-

tractbreuk samenhangt met een lagere werkmotivatie, en dat deze relatie sterker was als werknemers een open tijdsperspectief hadden. Met andere woorden, als mensen denken nog geruime tijd actief te zijn op de arbeidsmarkt, dan worden ze in sterkere mate geraakt door schending van de gemaakte afspraken. Hierdoor gaat mogelijk veel arbeidspotentieel verloren.

Een laatste factor die ik in deze bijdrage behandel, te weten de partner van de werknemer, valt in de categorie *leeftijd van de privésituatie* (Nauta, De Lange & Görtz, 2010), en is ook van betekenis bij de beslissing om al dan niet door te werken. Uit eerder empirisch onderzoek (Van Dam, Van der Vorst & Van der Heijden, 2009) blijkt dat medewerkers die een sterke druk van hun partner voelen om met vervroegd pensioen te gaan, ook een sterke neiging hebben om hun baan te verlaten voor de officiële pensioengerechtigde leeftijd. Onze onderzoeksresultaten wijzen hiermee uit dat arbeidsorganisaties de partner van de medewerker bij belangrijke loopbaanbesluiten, zoals de pensioneringsleeftijd, moeten betrekken en moeten zorgen voor een uitdagende en stimulerende omgeving om te voorkomen dat medewerkers vroegtijdig het werk verlaten. Ook is het belangrijk om te zorgen voor werkplekinterventies om de gezondheid van de oudere medewerker te beschermen, alsook om de zorg over zijn of haar gezondheid bij de partner weg te nemen.

## 5 Naar een duurzaam inzetbaarheidsbeleid

Zowel medewerkers zelf als het management in de verschillende geledingen van de arbeidsorganisatie hebben een breed arsenaal aan loopbaanstrategieën en -activiteiten tot hun beschikking (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). Echter, om maximaal voordeel te kunnen behalen uit deze strategieën en activiteiten is het van belang om zorgvuldigheid te betrachten in beoordelingsystematieken, en om gericht aandacht te besteden aan een goede invulling van het psychologisch contract (de uitwisselingsrelatie) tussen beide partijen (werkgever en werknemer). Een duurzaam inzetbaarheidsbeleid is alleen mogelijk indien het management het nuttig vindt om in een bepaalde medewerker te investeren (zie ook Scholarios, Van der Heijden, Van der Schoot, Bozionelos, Epitropaki, Jędrzejowicz, Knauth, Marzec, Mikkelsen, Van der Heijde & the Indic@tor Study Group, 2008; Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006; Van der Heijden, Van der Schoot, Scholarios, Bozionelos, Epitropaki, Jędrzejowicz, Knauth, Marzec, Mikkelsen, Van der Heijde & the Indic@tor Study Group, 2010). Bovendien is het uiteraard van belang dat mensen bereid en in staat zijn om zelf ook actief te investeren in het verder uitbouwen van hun expertise en employability.

Deze duale verantwoordelijkheid noodzaakt tot goed overleg en veelvuldige interacties tussen werkgever en werknemer, vooral op het niveau van de dyade direct leidinggevende en medewerker. Wederzijds respect en openheid in de communicatie zijn nodig om te kunnen komen tot vruchtbare dialogen waarin individuele preferenties, capaciteiten en doelstellingen met betrekking tot werk en persoonlijke ontwikkeling in acht worden genomen, en uiteraard zorgvuldig worden afge-

stemd op de organisatiedoelstellingen (Van Dalen, Gründemann & De Vries, 2003).

Gezien de enorme diversiteit in percepties die mensen hebben ten aanzien van levens- en loopbaansucces, moet hierbij een niet-normatief raamwerk worden gehanteerd. Niemand is in staat om voor anderen te beslissen wat successen in het leven en in het werk inhouden, en hoe en wanneer – dat wil zeggen, op welke leeftijd – die successen bereikt zouden moeten zijn. Om reden van de pluriforme arbeidsmarkt, grote individuele verschillen tussen mensen (denk bijvoorbeeld aan gezondheid, *coping*-stijl, persoonlijkheid, werkcentraliteit, om maar een paar individuele factoren te noemen), en het toegenomen belang dat de nieuwe generaties werknemers hechten aan het hebben van meer regie in hun loopbaan, en aan andere levensgebieden (zoals 'kwaliteitstijd' met familie en vrienden, en andere vormen van vrije tijd) moeten we voorkomen dat we denken in termen van categorieën aangaande leerbehoeftes, motivatie, verantwoordelijkheden, loopbaanpieken, loopbaansucces, pensioenleeftijd, enzovoort. Mensen hebben heel verschillende antwoorden op loopbaangerelateerde vragen, zoals: hoe lang *moet* ik nog doorwerken; hoe lang *kan* ik nog doorwerken; hoe lang *mag* ik nog doorwerken; en hoe lang *wil* ik nog doorwerken?

Naar mijn mening kunnen veel loopbaanproblemen aangepakt, en mogelijk opgelost, worden als medewerkers zelf, hun familieleden en het management in arbeidsorganisaties hun attitudes ten aanzien van leeftijd, loopbaanmodellen, en loopbaansucces veranderen. Omdat de percepties van de verschillende partijen ten aanzien van de mogelijkheden en beperkingen die medewerkers gedurende hun loopbaan ervaren, in sterke mate het loopbaangedrag van laatstgenoemden bepalen, moet het voorkómen van leeftijdsstereotypering (zie bijvoorbeeld Chiu, Chan, Snape & Redman, 2001; Finkelstein & Burke, 1998; Rosen & Jerdee, 1976) een van de belangrijkste aandachtspunten zijn in employability-beleid.

Helaas kunnen we uit ons onderzoek afleiden dat veel oudere arbeidskrachten door hun leidinggevenden niet (meer) in staat worden geacht om te gaan met de hoge eisen die de moderne, complexe en competitieve arbeidsmarkt aan hen stelt. Bovendien zijn hun leidinggevenden van mening dat de bekwaamheid en motivatie om nieuwe kennis en vaardigheden te leren ook afgenomen zijn met de leeftijd. Ook is gebleken dat leidinggevenden consistent zijn in hun acties, blijkens hun geringe aandacht voor de loopbaanontwikkeling van de oudere werknemers. Veel leidinggevenden argumenteren dat de terugverdientijd te kort is (Boerlijst, 1994; Boerlijst & Van der Heijden, 1996). Echter, gegeven het feit dat de resulterende 'verwaarlozing' van de loopbaanontwikkeling reeds waarneembaar is bij mensen van 40 jaar, terwijl ze dan nog minstens 25 (of binnenkort 27) jaar inzetbaar moeten zijn op de arbeidsmarkt, kunnen we ons afvragen of de meeste leidinggevenden wel zo goed kunnen rekenen ...

En, wat de zaak nog ernstiger maakt, is de zogenaamde zichzelf vervullende profetie die we denken te kunnen waarnemen in ons onderzoek. Bij een geringe aandacht voor verdere loopbaanontwikkeling door de leidinggevende zien we ook een verslapping van de aandacht voor een actieve investering in de verdere loopbaan-groei door de medewerker zelf. Hierdoor zien we dat met het ouder worden hun ontwikkeling vaak ook daadwerkelijk ernstig in gevaar komt. Om het fenomeen

van de zichzelf vervullende profetie te doorbreken, is een integrale benadering nodig. In lijn met de tegenwoordig veel aangehangen benadering van de positieve psychologie (Bakker & Schaufeli, 2008; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) zouden alle betrokken actoren in goed overleg gericht moeten zijn op het inrichten van gezonde, welvarende, aantrekkelijke, uitdagende en productieve loopbanen (zie ook Van der Heijden & Bakker, 2011).

### Praktijkbox

- Ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking maken het noodzakelijk voor arbeidsorganisaties om gericht aandacht te besteden aan duurzaam inzetbaarheidsbeleid.
- Gezien de enorme diversiteit in percepties die mensen hebben ten aanzien van levens- en loopbaansucces, zouden leidinggevenden een niet-normatief raamwerk moeten hanteren.
- De duale verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid noodzaken tot goed overleg en veelvuldige interactie tussen werkgever en werknemer, vooral op het niveau van de dyade direct leidinggevende en medewerker.

### Literatuur

- Aroneca, P., Nunez, I. & Villanueva, M. (2007). The effects of enhancing workers' employability on small and medium enterprises: Evidence from Spain. *Small Business Economics*, 29, 191-201.
- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996). Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. In M.B. Arthur & D.M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career* (pp. 3-20). New York, NY: Oxford University Press.
- Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations [Editorial]. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Boerlijst, J.G. (1994). The neglect of growth and development of employees over 40 in organizations: a managerial and training problem. In J. Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and aging* (pp. 251-271). London: Taylor & Francis.
- Boerlijst, J.G. & Van der Heijden, B.I.J.M. (1996). Human Resources Management in Distress: Pitfalls for gifted workers in organizations. In U. Munandar & C. Semiawan (Eds.), *Optimizing Excellence in Human Resource Development*. Proceedings of the Fourth Asia Pacific Conference on Giftedness (pp. 473-480). Jakarta, 4-8 August 1996. Jakarta, Indonesia: University of Indonesia Press.
- Boerlijst, J.G. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2002). Leeftijd diversiteit in arbeidsorganisaties. In J.J.F. Schroots (Ed.), *Handboek Psychologie van de Volwassen Ontwikkeling & Veroudering* (p. 467-492). Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Boerlijst, J.G., Van der Heijden, B.I.J.M. & Van Assen, A. (1993). *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Briscoe, J.P., Hall, D.T. & Frautschy DeMuth, R.L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.

- Burdorf, L. (2010). Langer gezond werken: Uitdagingen en noodzakelijke maatregelen. In Verbond Sectorwerkgevers Overheid Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Red.), *De Grote Uittocht: Negen essays over de arbeidsmarkt van de onderwijs- en overheidssectoren* (p. 165-195). Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Camerino, D., Conway, P.M., Van der Heijden, B.I.J.M., Estry-Béhar, E., Consonni, D., Gould, D., Hasselhorn, H.M. & the NEXT Study Group. (2006). Low-perceived work ability, ageing and intention to leave nursing: A comparison among 10 European countries. *Journal of Advanced Nursing*, 56, 542-552.
- Camerino, D., Conway, P., Van der Heijden, B.I.J.M., Estry-Béhar, M., Costa, G. & Hasselhorn, H.M. (2008). Age-dependent relationships between work ability, thinking of quitting the job, and actual leaving among Italian nurses: A longitudinal study. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 1645-1659.
- Camerino, D., Estry-Béhar, M., Conway, P.M., Van der Heijden, B.I.J.M. & Hasselhorn, H.M. (2008). Work-related factors and violence among nursing staff in the European NEXT Study: A longitudinal cohort study. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 35-50.
- Carstensen, L.L. (1995). Evidence for a life span theory of socioemotional selectivity. *Current Directions in Psychological Science*, 4, 151-156.
- Cascio, W.F. (1991). *Applied psychology in personnel management*. London, United Kingdom: Prentice-Hall International.
- Chiu, W.C.K., Chan, A.W., Snape, E. & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An east-west comparison. *Human Relations*, 54, 629-661.
- Claus, L. (2003). Similarities and differences in human resource management in the European Union. *Thunderbird International Review*, 45, 729-755.
- Cooper, W. (1981). Ubiquitous halo. *Psychological Bulletin*, 90, 218-244.
- De Cuyper, N., Raeder, S., Wittekind, A. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2012). The association between workers' employability and burnout in a reorganization context: Longitudinal evidence building upon the Conversation of Resources Theory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 162-174.
- De Cuyper, N., Van der Heijden, B.I.J.M. & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contributions to organizational success: A matter of psychological contracts? *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1486-1503.
- DeFillippi, R.J. & Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.
- De Lange, A.H., Bal, P.M., Van der Heijden, B.I.J.M., De Jong, N. & Schaufeli, W.B. (2011). When I'm 64: Psychological contract breach, work motivation and the moderating role of future time perspective and regulatory focus. *Work & Stress*, 25, 338-354.
- 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 survey. In J. Houdmont & S. McIntyre (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice*, 1 (pp. 21-45). Maia, Portugal: ISMAI Publications.
- De Lange, A.H. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2011). Levenslang gemotiveerd en vitaal aan het werk? *Loopbaanvisie*, 1, 73-78.
- 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.

- Dirken, J.M. (1972). *Functional age of industrial workers*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Estryn-Béhar, M., Le Nézet, O., Van der Heijden, B.I.J.M., Ogińska, H., Camerino, D., Conway, P.M., Fry, C., Hasselhorn, H.M. & the NEXT Study Group. (2007). Inadequate teamwork and burnout as predictors of intent to leave nursing according to seniority. Stability of associations in a one-year interval in the European NEXT Study. *Ergonomia. An international Journal of Ergonomics and Human Factors*, 29, 225-233.
- Estryn-Béhar, M., Van der Heijden, B.I.J.M., Camerino, D., Fry, C., Le Nézet, O., Conway, P.M., Hasselhorn, H.M. & the Next Study Group. (2008). Violence risk in nursing. Results from the European 'NEXT' Study. *Occupational Medicine*, 58, 107-114.
- Estryn-Béhar, M., Van der Heijden, B.I.J.M., Fry, C. & Hasselhorn, H.M. (2010). Longitudinal analysis of personal and work-related factors associated with turnover among nurses. *Nursing Research*, 59, 166-177.
- Estryn-Béhar, M., Van der Heijden, B.I.J.M., Ogińska, H., Camerino, D., Le Nezet, O., Conway, P.M., Fry, C., Hasselhorn, H.M. & the NEXT Study Group. (2007). The impact of social work environment, teamwork characteristics, burnout and personal factors upon intent to leave among European nurses. *Medical Care*, 45, 939-950.
- Feldman, D.C. & Ng, T.W.H. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33, 350-377.
- Finkelstein, L.M. & Burke, M.J. (1998). Age stereotyping at work: The role of rater and contextual factors on evaluations of job applicants. *Journal of General Psychology*, 125, 317-345.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 102-124.
- 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.
- Golden, B.R. (1992). The past is the past? – Or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35, 848-860.
- Hall, D.T. & Mirvis, P.H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 269-289.
- Hasselhorn, H.M., Müller, B.H. & Tackenberg, P. (Eds.). (2005). *Second official NEXT scientific report* [pp. 57-59]. A research project funded by the European Commission (QLK6-CT-2001-00475). NEXT (Nurses' Early Exit) Scientific Report, Key Action Number 6.3 'The ageing population and disabilities'. Quality of Life and Management of Living Resources. EU-Project Number QLK6-CT-2001-00475. Stockholm, Sweden: National Institute for Working Life and authors.
- 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 SALTSA (Joint Programme for Working Life Research in Europe) and funded by the European Commission (QLK6-CT-2001-00475). Sustaining work ability in the nursing profession – Investigation of premature departure from work. (Nurses Early Exit Study - NEXT). Wuppertal: University of Wuppertal.
- Heneman, R.L., Tansky, J.W. & Camp, S.M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25, 11-26.
- Hillage, J. & Pollard, E. (1998). *Employability: Developing a framework for policy analysis*. Research Brief 85, DFEE (Department for Education and Employment). Brighton: the Institute for Employment Studies.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new approach at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.



- Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-421.
- Hoffman, C.C., Nathan, B.R. & Holden, L.M. (1991). A comparison of validation criteria: Objective versus subjective performance measures and self- versus supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 44, 601-619.
- Holzbach, R.L. (1978). Rater bias in performance ratings: Superior, self-, and peer ratings. *Journal of Applied Psychology*, 63, 579-588.
- Huber, G.P. & Power, D.J. (1985). Retrospective reports of strategic level managers: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, 6, 171-180.
- 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: National Institute of Occupational Health.
- Kaliterna, L., Larsen, Z.P. & Brkljacic, T. (2002). Chronological and subjective age in relation to work demands survey of Croatian workers. *Experimental Aging Research*, 28, 39-49.
- Knipscheer, K. & Heldens, J. (2009). De toekomst van de late middenjaren, naar een seniore keuzebiografie. In C. Bode & L. Consoli (Red.), *Oud en jong, verschillende generaties in Nederland* (p. 59-91). Nijmegen: Uitgeverij Valkenhof Pers.
- Knol, H. & Van Riemsdijk, M. (2009). Is HRM er ook in kleine maten? Een verkenning van 'best fits' in kleine bedrijven. *Tijdschrift voor HRM*, september, 37-61.
- 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.
- Laine, M., Van der Heijden, B.I.J.M., Wickström, G., Hasselhorn, H.M. & Tackenberg, P. (2009). Job insecurity and intent to leave from the nursing profession in Europe. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 420-438.
- Lazarova, M. & Taylor, S. (2009). Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 119-139.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Nauta, A., De Bruin, M. & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Een inventarisatie van beelden, feiten en maatregelen over gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Nauta, A., De Lange, A. & 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.
- Oosterveld, P. & Vorst, H.C.M. (1996). *Testconstructie en testonderzoek. Methoden van vragenlijstconstructie*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Otten, F., Arts, K., Siermann, C. & Ybema, J.F. (2010). Ouderen op de arbeidsmarkt. In J. Sanders, H. Lautenbach, P. Smulders, & H. Dirven (Red.), *Alle hens aan dek. Niet-werkenden in beeld gebracht* (TNO/CBS-rapport) (p. 59-116). Hoofddorp/Heerlen: TNO/CBS.
- Remery, C., Henkens, K., Schippers, J., Van Doorne-Huiskes, J. & Ekamper, P. (2001). *Organisaties, veroudering en management: Een onderzoek onder werkgevers*. Den Haag: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI).
- Rosen, B. & Jerdee, T.H. (1976). The nature of job-related age stereotypes. *Journal of Applied Psychology*, 61, 180-183.

- Rothwell, A. & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36, 23-41.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. London: Sage Publications.
- Savelsbergh, C., Van der Heijden, B.I.J.M. & Poell, R.F. (2009). The development and empirical validation of a multi-dimensional measurement instrument for team learning behaviors. *Small Group Research*, 40, 578-607.
- Savelsbergh, C., Van der Heijden, B.I.J.M. & Poell, R.F. (2010). Attitudes towards factors influencing team performance: A multi-rater approach aimed at establishing the relative importance of team learning behaviors in comparison with other predictors of team performance. *Team Performance Management*, 16, 451-474.
- Scholarios, D., Van der Heijden, B.I.J.M., Van der Schoot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jędrzejowicz, P., Knauth, P., Marzec, I., Mikkelsen, A., Van der Heijde, C.M. & the Indic@tor Study Group. (2008). Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 1035-1055.
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Shore, L.M. & Thornton, G.C. III. (1986). Effects of gender on self- and supervisory ratings. *Academy of Management Journal*, 29, 115-129.
- Shultz, K.S. & Adams, G.A. (Eds.). (2007). *Aging and work in the 21st century*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Smits, J.M.P., Beeksmma, M., Feenstra, P.W. & Junger-Van Hoorn, E.C. (2010). *Perspectief op langer doorwerken (2010). Een onderzoek naar CAO-afspraken tussen sociale partners met betrekking tot langer doorwerken*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Directie Uitvoeringstaken Arbeidsvoorwaardenwetgeving.
- Smulders, P., Houtman, I. & Van den Bossche, S. (2009). Zwaar werk en vervroegd pensioen. *Economisch-Statistische Berichten*, 94, 682-684.
- 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.
- Sterns, H.L. & Miklos, S.M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 248-268.
- Stoffelsen, J. & Diehl, P. (2007). *Handboek levensfasebewust personeelsbeleid*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Stoker, J.I. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2001). Competence development and appraisal in organizations. *Journal of Career Development*, 28, 97-113.
- Sullivan, S.E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25, 457-484.
- Thornton, G. (1980). Psychometric properties of self-appraisal of job performance. *Personnel Psychology*, 33, 262-271.
- Thunnissen, M. (2005). Leefstijdsbewust personeelsbeleid. In F. Kluytmans (Red.), *Leerboek personeelsmanagement* (p. 581-610). Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Tsui, A.S. & Ohlott, P. (1988). Multiple assessment of managerial effectiveness: Interrater agreement and consensus in effectiveness models. *Personnel Psychology*, 41, 779-803.
- Van Dalen, E., Gründemann, R. & De Vries, S. (2003). Onderweg naar morgen: ontwikkelingen en hun betekenis voor toekomstig HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 63-92.
- Van Dalen, H.P., Henkens, K. & Schippers, J. (2010). Beelden van de productiviteit van ouderen bij werkgevers en werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25, 6-19.

- Van Dam, K., Van der Heijden, B.I.J.M. & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. Reeks 'Individuele ontwikkeling en employability in organisaties'. *Gedrag & Organisatie*, 19, 53-68.
- Van Dam, K., Van der Vorst, J. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2009). 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., Elders, L.A. & Burdorf, A. (2010). Influence of health and work on early retirement. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52, 576-583.
- Van der Heijde, C.M. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-476.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2000). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of professional expertise. *High Ability Studies. The Journal of the European Council for High Ability*, 11, 9-39.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2001). Age and assessments of professional expertise. The relationship between higher level employees' age and self-assessments or supervisor ratings of professional expertise. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 309-324.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2002a). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel Review*, 31, 44-61. Awarded with the Literati Club 2003 Highly Commended Award.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2002b). Age and assessments of professional expertise in small and medium-sized enterprises: Differences between self-ratings and supervisor ratings. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 2, 329-343.
- 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 in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Strategic HRM, in particulier aimed at the dynamics of individual career development aan de Open Universiteit Nederland. Assen: Van Gorcum.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2010). Aantrekkelijk loopbaanbeleid. In Verbond Sectorwerkgemers Overheid Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Red.), *De grote uittocht: Negen essays over de arbeidsmarkt van de onderwijs- en overheidssectoren* (p. 197-228). Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (onder review). Supervisor-subordinate age dissimilarity and employee appraisal: Interpersonal work context as a potential buffer against age-related stereotyping.
- Van der Heijden, B.I.J.M. & Bakker, A.A. (2011). Towards a mediation model of employability enhancement: A study of employee-supervisor pairs in the building sector. *Career Development Quarterly*, 59, 232-248.
- Van der Heijden, B.I.J.M., De Lange, A.H., 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., Demerouti, E., Bakker, A.B. & the NEXT Study Group coordinated by H.M. Hasselhorn. (2008). Work-home interference among nurses: reciprocal relationships with job demands and health. *Journal of Advanced Nursing*, 62, 572-584.
- Van der Heijden, B.I.J.M., Kümmerling, A., Van Dam, K., Van der Schoot, E., Estry-n-Béhar, M. & Hasselhorn, H.M. (2010). The impact of social support upon intention to leave

- among female nurses in Europe: Secondary analyses of data from the NEXT survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 434-445.
- Van der Heijden, B.I.J.M. & Nijhof, A.H.J. (2004). The value of subjectivity: Problems and prospects for 360-degree appraisal systems. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 493-511.
- Van der Heijden, B.I.J.M., Scholarios, D., Van der Schoot, E., Jędrzejowicz, P., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Knauth, P., Marzec, I., Mikkelsen, A., Van der Heijde, C. & the Indic@tor Study Group. (2010). Can we buffer age-related stereotyping at the workplace? *International Journal of Aging & Human Development*, 71, 231-258.
- Van der Heijden, B.I.J.M., Van Dam, K. & Hasselhorn, H.M. (2009). Intention to leave nursing: The importance of interpersonal work context, work-home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment. *Career Development International*, 14, 616-635.
- Van der Heijden, B.I.J.M., Van der Schoot, E., Scholarios, D., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jędrzejowicz, P., Knauth, P., Marzec, I., Mikkelsen, A., Van der Heijde, C.M. & the Indic@tor Study Group. (2010). Employability Management Needs Analysis within the European ICT sector in Europe. *The Journal of Centrum Cathedra*, 3, 182-200.
- Van der Heijden, B.I.J.M. & Verhelst, N.D. (2002). The psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of professional expertise. Results from a study in small and medium-sized enterprises in the Netherlands. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 165-178.
- Van der Heijden, B.I.J.M., Vlerick, P. & Van der Velde, M. (2008). Personeel en arbeid in beweging: Introductie op het thema. *Gedrag & Organisatie*, 21, 335-343.
- Wessels, M.M., De Lange, A.H., Van der Heijden, B.I.J.M., Kooij, T.A.M., Jansen, P.G.W. & Dijkers, J.S.E. (onder review). What about time? Effects of age-related factors on work motivation.
- Widerszal-Bazyl, M., Radkiewicz, P., Hasselhorn, H., Conway, P., Van der Heijden, B. & the NEXT Study Group. (2008). The Demand-Control-Support model and intent to leave across six European countries: The role of employment opportunities. *Work and Stress*, 22, 166-184.

### **‘Als het getij verloopt, verzet men de bakens’. Sustainable employability policy as being part of Strategic Human Resource Management**

*Beate van der Heijden, Gedrag & Organisatie, volume 25, June 2012, nr. 2, pp. 117-137.*

Ageing and dejuvenization of the working population urge us to pay directed attention to sustainable employability policy as being part of Strategic HRM. In this shortened version of my inaugural lecture, a positive psychological approach is used to deal with the possibilities both employees and working organizations have to stimulate employees to develop healthy, prosperous, challenging, and productive careers until retirement age or even after that. The strength of seniority will explicitly be focused on. Moreover, this manuscript will deal with possible threats and shortcomings that ageing workers may encounter. Given the enormous diversity in perceptions people may have towards life and career success a non-normative framework has been used. In consideration of the more pluriform working population, this contribution is structured around four career-related

questions: how long do I have to go on for; how long will I be able to; how long will I be allowed to; and how long do I want to go on for?

*Key words:* sustainable employability, age-related stereotyping, ageing workers, career development