

# De betekenis van ouder worden in de arbeidsorganisatie

## *Ouder worden als sociale constructie van leeftijd*

Joop Zinsmeister, Martha Meerman en Jacques van Hoof

*Leeftijd is geen betrouwbare indicator om invulling te geven aan een beleid gericht op de inzetbaarheid van ouder wordende werknemers. In dit artikel werken we aan een sociale constructie van leeftijd gericht op de optimale inzetbaarheid van werknemers die ouder worden. Dit doen we door de literatuur te verkennen naar de fysieke, psychologische, sociologische en economische aspecten die een rol spelen bij het proces van ouder worden in de arbeid. Ouder worden betreft processen van achteruitgang én uitsluiting én groei, met inachtneming van een grote gedifferentieerdheid naar mens en arbeidsorganisatie, waarbij beeldvorming een overheersende rol speelt. Het geheel mondt uit in een aanbeveling aan de praktijk die recht doet aan de tweeledigheid van de arbeidsrelatie en de contextuele bepaaldheid van de arbeidsvermogens van de ouder wordende werknemers.*

Al langer wordt betwijfeld op welke kalenderleeftijd werknemers tot de categorie ouderen worden benoemd. Kerkhoff (1981) signaleerde al dat er beroepen zijn waar de fysieke slijtage van werknemers groter is dan op grond van de kalenderleeftijd verondersteld mag worden. Het gaat om beroepen waar zware lichamelijke eisen worden gesteld. Hij introduceerde ook het begrip relatieve veroudering: relatief omdat het arbeidsvermogen van ervaren werknemers niet optimaal wordt benut. Werknemers worden oud genoemd als hun kennis en ervaring niet meer aansluiten bij de technische eisen die worden gesteld. Waar een werknemer in technische zin nog lang meekan, is de arbeidsorganisatie in economische zin toe aan een nieuwe investering. Die investering wordt de oudere werknemers onthouden en zij worden (te) oud genoemd, omdat het goedkoper (b)lijkt recent opgeleide jongeren in dienst te nemen. Sennett (2007) noemt dit het bekwaamhedenverval dat in sommige organisaties en beroepen al op jeugdige leeftijd optreedt. Dit bekwaamhedenverval heeft weinig te maken met mogelijkheden van werknemers, maar alles met bedrijfseconomische keuzes. Daarnaast zijn er wetenschappers als Baltés (1997, 1999) die niet alleen de veroudering of de slijtage van ouderen beschrijven, maar ook de groei mogelijkheden op basis van ervaring. De kracht van ouderen ligt in het vermogen om met complexiteit om te gaan en om van de eigen ervaringen te leren. Mensen ontwikkelen daarmee gedurende hun leven nieuwe vermogens

Dr. J.H.G. Zinsmeister is docent en lectoraatsonderzoeker aan de Hogeschool van Amsterdam. Dr. M.G.M. Meerman is lector gedifferentieerd HRM aan de Hogeschool van Amsterdam en Universiteit van Amsterdam. Prof. dr. J.J. van Hoof is emeritus-hoogleraar arbeidsmanagement en omgeving aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

die zij kunnen inzetten in de arbeid. Er zijn vele overeenkomsten tussen oudere werknemers, echter door de verscheidenheid aan ervaringen zijn er ook veel verschillen. De categorie oudere werknemers is bij uitstek divers en sterk afhankelijk van de levensloop en de ervaringen van de oudere werknemers op de arbeidsmarkt.

Dit artikel gaat over de dilemma's rond het definiëren van de inzetbaarheid van werknemers die in het werkzame leven meer verleden hebben dan toekomst. Wij proberen goed te kijken naar de overeenkomsten en naar de verscheidenheid, naar het verlies aan capaciteiten én de groei van nieuwe vermogens van ouder wordende werknemers.

Het doel van het artikel is een bijdrage te leveren aan de discussie over de inzetbaarheid van 'oudere werknemers' door in te gaan op de betekenis van ouder worden in de arbeidssfeer. Niet de kalenderleeftijd is daarbij het vertrekpunt, maar het proces van veroudering binnen de context van de arbeidsorganisatie. We onderscheiden daarbij een fysieke, psychologische, sociologische en economische dimensie. Met behulp van een literatuurverkenning naar de fysieke, psychologische, sociologische en economische aspecten die een rol spelen bij het proces van ouder worden in de arbeid, kan een diagnose worden gesteld die recht doet aan de tweeledigheid van de arbeidsrelatie voor de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Maar voor we daaraan beginnen, gaan we eerst nader in op de mogelijkheden en beperkingen van de kalenderleeftijd als onderscheidend criterium op basis waarvan onderzoek wordt verricht en beleid wordt gemaakt. We zullen daarbij constateren dat er behoefte bestaat aan een sociale constructie van leeftijd.

### **De kalenderleeftijd: over overeenkomsten en verschillen**

De kalenderleeftijd is een veelgebruikt en eenvoudig criterium. Met 18 jaar mag iemand fulltime werken, tot 23 jaar betaalt de werkgever jeugdlonen, na 55 jaar zijn nachtdiensten niet meer verplicht, met 65 jaar moeten werknemers het arbeidzame leven verlaten. De kalenderleeftijd als criterium heeft als voordeel dat het eenvoudig te meten is en de resultaten van onderzoek uit te drukken in getallen. Getallen zijn hard en overtuigend. Voor de indeling in leeftijdscategorieën bestaan internationale (United Nations, 1982) en nationale richtlijnen (Wagemakers & Quispel, 2003). Deze richtlijnen dragen bij aan de vergelijkbaarheid van gegevens in onderzoek en beleid.

Het gebruik van de kalenderleeftijd lijkt begrijpelijk, maar is niet altijd bruikbaar. Het leidt tot stereotypingen en kan tot onjuiste veronderstellingen of discriminatie leiden. Ouderen die onverminderd worden geconfronteerd met het feit dat zij rond hun zestigste echt moeten gaan denken aan vervroegd uittreden, zullen aan die druk willen voldoen (McCann & Giles, 2003).

Een verschijnsel dat opgeld doet bij elke categorisering is statistische discriminatie. Het gebruik van de kalenderleeftijd is gebaseerd op gemiddelden, waarbij de spreiding, die met het ouder worden steeds groter wordt, vaak wordt vergeten. Nieuw personeel brengt altijd onzekerheid met zich mee over de toekomstige productiviteit. Daarom gebruiken selecteurs '*previous statistical experiences*' (Phelps, 1972): ervaringen hoe bepaalde categorieën werknemers zich ongeveer gedragen en ontwikkelen. Statistische discriminatie – het selecteren van werknemers op basis van een gemiddeld groepskenmerk – blijkt, zolang de werkgever zijn vooroordeel (in letterlijke zin: de mening die hij zich vooraf gevormd heeft) en verwachtingen bevestigd ziet, een goed selectiemiddel (Remery e.a., 2003). Uit onderzoek van Van Beek e.a. (1992) blijkt dat selecteurs vooral stereotypisch kijken en daarmee vooroordelen formuleren over geslacht, leeftijd en afkomst.

Tegenover de statistische discriminatie als handelswijze beweert Peeters (2005) dat oudere werknemers een individuele benadering verdienen, waarin ze op hun unieke eigenschappen worden beoordeeld. Zij vormen een zeer heterogene groep waarbinnen de spreiding in mentale en lichamelijke gezondheid en in inzetbaarheid groot is (Nauta e.a., 2004). Leeftijdsgrenzen zijn willekeurig, arbitrair en rigide en hebben weinig maatschappelijke relevantie (Baars, 2006), ondanks het feit dat ze meespelen in de perceptie van de betrokkenen.

### ***Gerontologen over leeftijd***

Al naar gelang het onderwerp, de doelgroep en het onderzoeksthema wordt in het onderzoek en beleid vaak de grens van 55 jaar gehanteerd. Dit heeft ondermeer te maken met de verlaging van de pensioengerechtigde leeftijd in het verleden, het vervroegde uittreden van individuen en met belangrijke gebeurtenissen die vaak met ouderdom worden geassocieerd, zoals het verlaten van het ouderlijk huis door de kinderen, ziekte en/of overlijden van belangrijke mensen in de omgeving en de confrontatie met de eindigheid van het leven. Dergelijke gebeurtenissen leiden vaak tot een ander levensperspectief (Messelis, 2006b).

De gerontologie, de wetenschap die zich bij uitstek met ouder worden bezighoudt, hanteert ook de leeftijd van 55 jaar en tegenwoordig zelfs die van 50 of 45 jaar. Omdat de levensverwachting van mensen hoger wordt, is binnen de gerontologie een nieuwe fase ingeluid: de jonge-ouderen die zichzelf niet als 'oud' zien en nog vitaal in het leven staan.

Ook in de gerontologie wordt de chronologische leeftijd geproblematiseerd en bestaat in de sociale gerontologie vooral belangstelling voor de diversiteit bij het ouder worden en de sociaal-psychologische mechanismen die daarbij een rol spelen. Het is daarom interessant te rade te gaan bij die wetenschap die de eenzijdige hantering van alleen het leeftijds criterium als onderscheidend vermogen afwijst. Riley & Riley

(1992) zeggen daarbij dat veroudering geen vast gegeven is, maar varieert met de sociale structuur, de generatie waarvan mensen deel uitmaken en de sociale veranderingen in een samenleving.

Gerontologen proberen het 'pure' effect van leeftijd op te sporen door cohort- en generatie-effecten te elimineren. Zo heeft Knipscheer (1990) het zogeheten APC-model (age-period-cohort) onder de aandacht gebracht om het complexe proces van veroudering te analyseren, waarbij naast leeftijd ook de sociale en historische context wordt geanalyseerd. Becker (1992) borduurt voort op dit APC-model. Hij is van mening dat de individuele, sociale en maatschappelijke gebeurtenissen in de formatieve periode (van ongeveer 16 tot 25 jaar) van cruciale invloed is op het leven van mensen. Een bepaalde generatie, in leeftijd afgebakend, heeft door de heersende omstandigheden en gebeurtenissen in deze periode collectief bepaalde waarden aangeleerd, die gedurende het hele leven bepalend blijven voor de in cohorten afgebakende generaties.

*Gerontologen proberen het 'pure' effect van leeftijd op te sporen door cohort- en generatie-effecten te elimineren*

Baars (2006) geeft commentaar op de generatietheorie en het APC-model: wat veroudering in termen van kalenderleeftijd is en betekent, is niet precies vast te stellen. Veroudering is zowel verweven met sociale en maatschappelijke contexten, als met persoonlijke eigenschappen en ontwikkelingen. Het gerontologisch onderzoek leidt tot steeds verdergaande differentiaties en zou leeftijdsgrenzen als nietszeggend begrip los moeten laten (Baars, 2006).

### ***Leeftijd als constructie***

Ouder worden is een kenmerk van alle mensen en is onderhevig aan wetmatigheden die bij mensen horen. Welke betekenis het proces van ouder worden krijgt, wordt voor een groot deel bepaald door de omgeving waarin dat gebeurt. De betekenis van ouder worden wordt geconstrueerd. En hoewel ook sekse en etniciteit pas betekenis krijgen in de context waarin ze bestaan, blijven ze gedurende het gehele leven hetzelfde (met uitzondering van transseksuelen). Het verschil met leeftijd is dat alle mensen een leeftijd hebben en ouder worden. Jongeren worden ouder en gaan deel uitmaken van de categorie ouderen (Schroots, 2003).

De term 'gender' wordt gebruikt om die sociale constructie van sekse aan te duiden. Een dergelijke term voor de sociale constructie van leeftijd is helaas niet voorhanden. Daar zijn wel pogingen toe gedaan. Cremer (2001) heeft een poging gedaan met de herintroductie van het begrip 'functionele leeftijd' als ordeningscriterium voor regelgeving. Hij vraagt zich af hoe oud mensen zijn gezien de fysieke, psychologische en sociale verouderingsfactoren gerelateerd aan de functie die iemand vervuld.

Functionele leeftijd is een goed uitgangspunt om het arbeidsvermogen van de oudere werknemers beter te begrijpen, maar moet verder worden geconceptualiseerd.

In de volgende paragrafen doen wij een poging het proces van ouder worden in de arbeidsorganisatie breder op te vatten dan alleen de kalenderleeftijd. We kijken naar het arbeidsvermogen van ouder wordende werknemers als interactie tussen hun fysieke en psychologische kenmerken en de sociale, economische en maatschappelijke omgeving waarin die zijn ingebed. Wij bestuderen de verschillende invalshoeken om daarmee zicht te krijgen op welke wijze de ontwikkeling van het arbeidsvermogen van werknemers wordt geconstrueerd in de arbeid of geconstrueerd zou kunnen worden.

### Ouder worden als een contextueel fenomeen

#### *De fysieke dimensie*

Het ouder worden als fysiek proces is het meest universeel bestudeerde onderwerp van kennis over ouder worden. Fysieke vermogens nemen gemiddeld af na het 25ste levensjaar en dat geldt voor alle mensen over de hele wereld in elk arbeidsbestel. Ook al is de oudere mens conditioneel in goeden doen, de fysieke mogelijkheden blijven (gemiddeld) achter bij die van jongere mensen (Vis, 2000). En dat geldt niet alleen voor de conditie: ook de spierkracht, het uithoudingsvermogen, de soepelheid, het horen van hoge tonen, de reuk, de smaak en het gezichtsvermogen worden minder naarmate mensen ouder worden (Ilmarinen, 1999). Ilmarinen (1999) geeft aan dat de verschillen in fysieke mogelijkheden tussen de oudere werknemers onderling groot kunnen zijn en in belangrijke mate afhankelijk van hetgeen gebeurd is in de voorafgaande jaren. Regelmatige lichaamsbeweging en onderhoud van het lichaam kan zorgen voor het op peil houden van de fysieke capaciteiten tot op late leeftijd. Daarnaast is het zo, dat naarmate mensen ouder worden, de hersteltijd na inspanning toeneemt. Jarenlang fysiek belastend werk zonder specifieke maatregelen kan veel lichamelijke klachten met zich brengen, vooral aan gewrichten, rug, nek en schouders. Ilmarinen (2001) pleit derhalve voor preventief beleid en voor aandacht voor hersteltijd en de duur van de fysieke arbeid.

De onderlinge fysieke verschillen tussen de oudere werknemers zijn enorm en afhankelijk van verschillende factoren, zowel in het werk als in de levensstijl (De Looze e.a., 2007). Fysieke veroudering is onafwendbaar, maar kan versneld of vertraagd worden, al naar gelang de werkbelasting, de kwaliteit van de arbeid (waaronder autonomie) en andere vereisten uit de omgeving, zoals de combinatie van werk en privé, de overheidsdruk op vergroting van de arbeidsdeelname van ouderen en de maatschappelijk technologische veranderingen. Over fysieke veroudering in de arbeid is

veel nagedacht en als gevolg daarvan zijn in verschillende cao's bepalingen opgenomen voor oudere werknemers, zoals de verkorting van de werkweek, extra hersteltijd of vrijstelling van nachtdiensten.

### ***De psychologische dimensie***

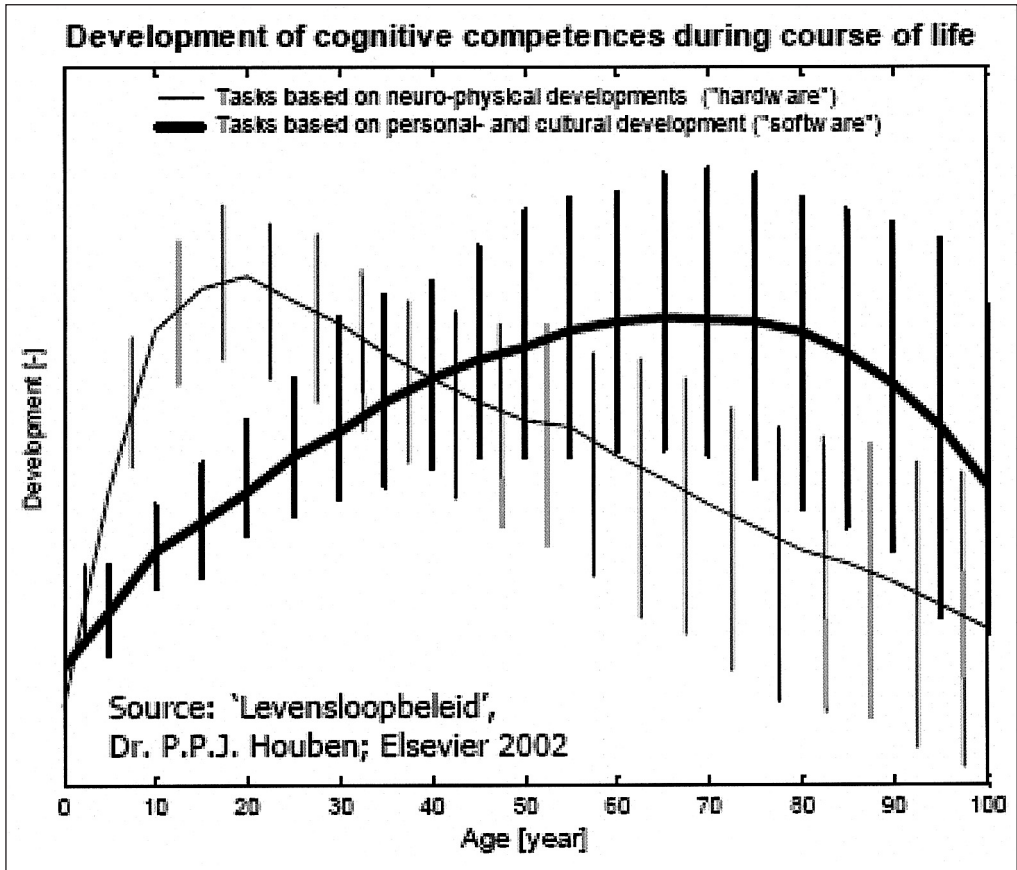
Ouder worden betekent ook een achteruitgang van cognitieve functies. Volgens Raz (2000) en Cremer (1995) gaat het om de snelheid in het nemen van beslissingen, ruimtelijke visuele functies, kortetermijngeheugen en aandacht. Ook de informatieverwerking wordt trager, het werkgeheugen gaat langzaam achteruit en mensen kunnen minder snel, efficiënt en creatief worden in het vinden van oplossingen (Jelicic & Houx, 2001). Baltes (1997, 1999) noemt dit de biologische veroudering die niet is tegen te houden, maar wel uitgesteld kan worden door de hersenfuncties te blijven prikkelen. Echter als gesproken wordt over mentale veroudering moet volgens Ilmarinen (1999) niet alleen gekeken worden naar de afname van cognitieve vermogens, maar ook naar de mentale groei die iemand doormaakt. In de meeste werktaken kan een afname in snelheid en precisie ruimschoots worden gecompenseerd door factoren als ervaring, kennis en motivatie. De capaciteiten die met de jaren beter kunnen worden zijn scherpzinnigheid, vermogen tot overwegen, redeneren en inzicht in het geheel, verbaal begrip, controle over het leven, verantwoordelijkheid voor het werk, loyaliteit aan de werkgever, werkervaring en motivatie om te leren (Ilmarinen, 2001). In een notendop geeft Ilmarinen hier een praktische invulling van het onderscheid tussen vloeiende en gekristalliseerde vermogens voor de intellectuele ontwikkeling gedurende een mensenleven. Deze tweedeling is gebaseerd op het werk van Hebb (1949), Horn (1970) en Cattell (1971). Baltes (1997, 1999) legt het verschil tussen de vloeiende en gekristalliseerde vermogens uit als het verschil tussen de hardware en de software van een computer.

*Ouderen maken ook  
een mentale groei door*

### *De cognitieve vermogens volgens Baltes*

Bij de vloeiende vermogens gaat het om de snelheid van het systeem, het werkgeheugen en dergelijke. Het betreft de vermogens van de mens die voornamelijk (neuro)biologisch bepaald zijn. Met behulp van psychologische tests worden deze geoperationaliseerd door na te gaan hoeveel opgaven iemand foutloos binnen een bepaalde tijd kan maken.

De gekristalliseerde vermogens zijn vergelijkbaar met de software van een computer. Baltes (1997, 1999) noemt dit de *'culture-based software of the mind'*. Ter compensatie van de achteruitgang van de cognitieve mechanische vermogens ontwikkelen mensen op de cultuur gebaseerde cognitieve vermogens, zoals inhoudelijke en procedurele kennis over de wereld om hen heen, de menselijke omgangsvormen, socialisatieproces-



Figuur 1. De ontwikkeling van de cognitie (bron: Baltes, 1999, overgenomen uit Houben, 2002).

sen. Houben (2002) noemt dit het sociaal emotionele leervermogen. Deze, op ervaring gebaseerde cognitieve vaardigheden nemen toe met de leeftijd en zijn van grote betekenis voor het functioneren in een arbeidssituatie.

Baltes (1997, 1999) laat zien dat tot aan de gemiddelde leeftijd van 20 jaar de ontwikkeling van de gekristalliseerde vermogens wat achterblijft bij de ontwikkeling van de vloeiende vermogens.

Daarna worden verschillen zichtbaar: de gekristalliseerde vermogens nemen niet af, maar groeien nog langzaam door tot aan soms wel het tachtigste levensjaar, waarbij deze vermogens volgens Baltes elkaar rond het 40ste levensjaar kruisen.

De verticale lijnen laten een spreiding zien in de ontwikkeling die met het verstrijken der jaren wordt uitvergroot. De groei en krimp van de vermogens gelden voor iedereen volgens hetzelfde patroon, maar voor de één sterker dan voor de ander. De lijnen zelf zijn gemiddelden. De dunne lijn duidt op de vloeiende vermogens (het cognitieve leren). Tot ongeveer het 20ste levensjaar neemt dat vermogen toe om daarna geleidelijk aan

te verminderen. De dikke lijn duidt op de gekristalliseerde vermogens (het sociaal-emotionele leervermogen), die sterk gebaseerd zijn op de levenservaring en een groeiend vermogen tot reflectie. Op basis van deze vermogens zijn mensen tot op late leeftijd in staat om te leren, maar anders dan in de jonge jaren. Door het gebruik van de vloeiende vermogens zijn jonge mensen in staat het geheugen vol te stoppen, ook met al die zaken die als nutteloos kunnen worden bestempeld. De kracht van ouderen ligt niet bij dit cognitieve leren. Ouderen daarentegen hebben meer dan jongeren moeite met abstracte, contextloze kennis, zeker als dat aangeboden wordt in de vorm van klassikaal onderwijs. De leerstof moet concreet aansluiten bij bestaande kennis van ouderen (Nauta e.a., 2004; Dorhout e.a., 2002).

De kracht van ouderen ligt in het vermogen om met complexiteit om te gaan. Uit een longitudinaal onderzoek naar relatief complex werk blijkt dat het intellectuele functioneren van werknemers verbetert door complex werk te verrichten. Dit geldt sterker voor oudere dan voor jongere werknemers (Schooler e.a., 1999).

Daartegenover bestaat het gevaar van een eenzijdige focus op ervaringen die kunnen leiden tot de zogeheten ervaringsconcentratie (Thijssen, 1996). Thijssen & Leisink (2007) geven aan dat ervaringsconcentratie de kans op obsoletie vergroot, maar kunnen, volgens eigen zeggen, de oorzaken daarvan niet benoemen. De rol die de leeftijd speelt is onduidelijk aangezien de onderlinge verschillen tussen werknemers van dezelfde leeftijd bijzonder groot zijn.

### *Zinvolle arbeid*

Houben (2002) voegt toe dat de levenservaring (de gekristalliseerde vermogens) sterk verwant is met het vermogen tot communicatieve zelfsturing, zoals geconstrueerd door Cornelis (1999). De mate waarin dit vermogen ontwikkeld en op peil gehouden kan worden, is sterk afhankelijk van twee factoren: de eigen investering of inspanning voor persoonlijke groei en de kansen en uitdagingen die de omgeving iemand biedt. Juist oudere mensen zijn in staat op basis van hun ervaring overwogen richting te geven aan hun inbreng of keuze: zelfsturing. Individuen zijn bij het ouder worden steeds beter in staat om invulling te geven aan de vraagstukken van zingeving. Arbeid is interessant als het een zinvolle levensbesteding is.

Concluderend kunnen wij stellen dat in tegenstelling tot de biologische vermogens die minder worden, de gekristalliseerde psychologische vermogens zich ontwikkelen soms tot ver na het 65ste levensjaar (Baltes, 1997, 1999). De kracht van ouderen ligt in het vermogen om met complexiteit om te gaan, om van de eigen ervaringen te leren en op deze wijze initiatieven te nemen tot het ontwerpen en realiseren van situaties die als zingevend worden ervaren.



### ***De sociale dimensie***

In verschillende samenlevingen worden mensen van dezelfde leeftijd op een verschillende wijze benaderd. Dat geldt ook voor arbeidsorganisaties. De hoogleraar en de minister, die boven de 60-jarige leeftijd nog worden aangezocht, en de ict'er die op zijn 35ste toch echt te oud wordt bevonden, zijn de twee extreme voorbeelden. Van belang is ook wie als de oudere werknemers worden gezien. Het blijkt dat in arbeidsorganisaties waar de 45-jarige als oud wordt geclassificeerd slechts een geringe kans bestaat op ouderenbeleid. In de arbeidsorganisaties waar de werknemers van 65 jaar pas als oud worden gezien is de kans om een ouderenbeleid aan te treffen vele malen groter (Zinsmeister e.a., 2007).

*De gekristalliseerde  
psychologische vermogens  
ontwikkelen zich soms tot  
ver na het 65ste levensjaar*

Bij leeftijd horen sociale normen. Aan jongeren wordt in generaliserende termen een vaag en associatief positief beeld gehangen en dat beeld wordt (binnen de arbeid) vaak verheven tot standaardnorm. Aan jongeren worden dynamische, innovatieve, creatieve, ambitieuze en flexibele eigenschappen toegeschreven (Ballafkih & Meerman, 2008). Hoewel dit ideale beeld niet overeenkomt met de werkelijkheid, wordt dat beeld wel vanuit de media en samenleving gevoed, waardoor het een structureel karakter krijgt en tot norm wordt verheven (binnen de arbeid). Ieder die afwijkt is anormaal (Baars, 2006).

Oudere werknemers zijn in de beeldvorming het tegenovergestelde van jongere werknemers: zij worden daarom als star, niet vernieuwend en inflexibel gezien (Peeters e.a., 2005; Van Dalen e.a., 2007). Dat negatieve beeld over oudere werknemers heeft tot gevolg dat een leeftijd van 50 jaar en ouder in een sollicitatiebrief nu niet meteen de kansen verhoogt om te worden uitgenodigd voor een gesprek (Zinsmeister e.a., 2007). Dat geldt ook voor scholing en voor doorstroming naar andere functies als de persoon van de werknemer niet wordt gekend (Quispel, 2000). Sennet (2007) constateert bovendien dat de leeftijd waarop werknemers afwijken van de norm steeds lager ligt, terwijl ouderen een steeds groter deel uitmaken van de (beroeps)bevolking. De norm slaat op een steeds verder krimpende categorie, waarbij steeds grotere groepen als anormaal worden bestempeld.

### *'Disengagement' en 'active ageing'*

Een hardnekkig beeld dat over ouderen nog steeds de ronde doet, is de disengagement-hypothese. Ouderen zouden zich vrijwillig terugtrekken uit het werk en het openbare leven om zich zo symbolisch voor te bereiden op de onvermijdelijke dood. Deze disengagement-hypothese van Cumming en Henri uit 1961 is om meerdere redenen sterk bekritiseerd (Steuerink, 2003). Terugtrekking komt voor, maar er zijn ook heel veel ouderen die vitaal betrokken (willen) blijven bij anderen en zich helemaal niet terugtrekken uit het actieve leven. Juist maatschappelijke activiteit

en goede relaties worden belangrijker gevonden dan gezondheid en een lange levensduur. De kritiek gaat verder: het is niet zozeer de eigen wens van ouderen om zich terug te trekken, maar veel meer een gevolg van het feit dat ouderen gedwongen worden zich terug te trekken. Het gemis aan maatschappelijke rollen, ziekte of verlies van inkomen zijn hierin veel meer van belang (Steeverink, 2003). Ook zijn er maar weinig 'nieuwe rollen' voor de ouder wordende werknemers weggelegd. Of zoals Naegele en Walker (2006; p.10) stellen als conclusie van hun grote onderzoek naar oudere werknemers in Europa: *'Until now, European employers in both the public and private sectors have commonly encouraged older workers to leave employment.'*

Naast deze disengagement-hypothese staat de activiteitentheorie (*'active ageing'*) van Havinghurst uit 1957 (De Boer, 2006). Ouderen zijn niet uitgerangeerd, maar hebben een onbenut potentieel aan kennis en ervaring. Zij willen die graag op hun manier inzetten en daardoor betrokken blijven. Dat kan door vervroegde uittreding en de toegenomen levensverwachting. Deze activiteitentheorie wordt echter ook aangehaald in het debat om ouderen langer te laten werken. Maar ouderen willen zelf bepalen hoe zij hun kennis en ervaring inzetten. Ouderen ontwikkelen capaciteiten waar de huidige samenleving en arbeidsorganisaties moeilijk raad mee weten, maar waar juist gebruik van gemaakt kan worden als de ouderen daar zelf meer zeggenschap in krijgen (Walker & Naegele, 1999).

De auteurs pleiten voor ruimte om deze capaciteiten in de samenleving en arbeidsorganisaties in te zetten. Op dit moment valt op dat er weinig rollen voor de oudere werknemers zijn waarin deze capaciteiten gebruikt kunnen worden.

#### *Mannelijke norm*

Oudere werknemers behoren in de beeldvorming vaak tot het mannelijk geslacht: in de arbeidsorganisatie overheerst het beeld van de mannelijke normwerknemer. Dat uit zich in het nog steeds traditionele kostwinnersmodel waarbij mannen voornamelijk voltijds werken en vrouwen daarnaast in deeltijd werken. Hiernaast valt de splitsing tussen typisch vrouwelijke en typisch mannelijke beroepen en taken op (Arber & Ginn, 2002, Messelis, 2006 a, 2006 b, 2006 c). Beelden en rollen van vrouwelijke herintreders bestaan nauwelijks (Messelis, 2006 a, 2006 b, 2006 c).

De beelden over oudere werknemers zijn hardnekkig en maken het niet gemakkelijk om de huidige oudere werknemers tegemoet te treden. Het lijkt er bovendien op dat werknemers op steeds jongere leeftijd tot de categorie ouderen gaan behoren. De maatschappelijke normaliteit is in veel gevallen gebaseerd op beeldvorming van oppervlakkigheid en snelheid. Ouderen ontwikkelen capaciteiten waar de huidige samenleving en

arbeidsorganisaties moeilijk raad mee weten, maar waar de samenleving en arbeidsorganisaties baat bij zouden kunnen hebben als de ouderen daar zelf meer zeggenschap in krijgen. Dit vraagt om nieuwe rollen en beelden over de oudere werknemers. Veroudering bezien vanuit de sociale dimensie lijkt anders dan fysieke en psychologische veroudering een sociale constructie.

### ***De economische dimensie***

Om de economie draaiende te houden op macroniveau en om in het eigen levensonderhoud te voorzien op microniveau moeten mensen werken, ook de oudere werknemers. Arbeid herbergt de economische meerwaarde die de productie en dienstverlening oplevert. De laatste 25 jaar wordt het beleid in arbeidsorganisaties steeds meer bepaald vanuit de economische rationaliteit. Werknemers worden steeds meer beoordeeld op hun nut (utilitarisme). Het economisch nutbeginsel vormt samen met rendement- en kostenbaten-denken de fundamentele waarden van de huidige arbeidscultuur. Vanuit het economisch perspectief is de arbeidsrelatie beperkt tot een gemarkeerde bijdrage aan de productiestructuur. Ondanks dat het vaste contract nog steeds dominant is, verliezen arbeidscontracten steeds meer de betekenis van een sociale verbintenis, waarbinnen individu en organisatie verplichtingen op de langere termijn aangaan. Het zijn eerder onderdelen aan het worden van een op calculeren gebaseerd systeem van organisatorische behoeften waaraan werknemers geen andere rechten kunnen ontleen dan die welke met hun directe bijdrage zijn gemoeid. Werknemers worden zo gereduceerd tot arbeidskracht, waarvan de productiviteit in kwantitatieve termen wordt gemeten. In arbeidsorganisaties wordt nauwelijks rekening gehouden met de individuele arbeidsvermogens en individuele kwaliteiten of behoeftes. Het bekwaamhedenverval is een economische keuze (Sennett, 2007).

Den Hertog & Van Sluijs (1995) sluiten aan op de idee van de relatieve veroudering (Kerkhoff, 1981). De halfwaardetijd van kennis gaat enorm achteruit. In 1987 is de halfwaardetijd van de kennis van een juist afgestudeerd elektrotechnisch ingenieur tien jaar. Dat wil zeggen dat in tien jaar tijd, de helft van diens kennis is verouderd. In 1997 bedraagt de halfwaardetijd van die kennis nog maar vijf jaar. Deze relatieve veroudering kan in economische zin verklaard worden vanuit de Neoklassieke theorie en vanuit de Human Capital theorie.

### ***Neoklassiek theorie***

In de Neoklassieke theorie staat de winstmaximalisatie van de werkgever centraal (De Beer, 2001; 234-235). Arbeid wordt gezien als het opgeven van vrije tijd, waarvoor de beloning een compensatie moet bieden. Werknemers worden zodoende verleid hun arbeidskracht ter beschikking te stellen van werkgevers. De veronderstelling is dat de

(marginale) productiviteit van de laatst aangenomen werknemer en de bruto beloning voor de arbeid op ieder moment gelijk aan elkaar zijn. Op een volledige vrije arbeidsmarkt is de bruto beloning gelijk aan de (marginale) productiviteit.

Beloningsverschillen worden verklaard door verschillen in productiviteit. Een werknemer zal geen werk hebben als zijn productiviteit onder het niveau ligt van zijn of haar beloning. Een verhoging van het minimumloon of een sociale uitkering heeft tot gevolg dat de beloningsverschillen kleiner worden en verstoort daarmee de vrije markt. Iemand met een lager productiviteitsniveau dan het minimumloon of het uitkeringsniveau heeft geen enkel financieel voordeel bij het ter beschikking stellen van de arbeidskracht en zal daarom geen arbeid verrichten. De lage arbeidsdeelname van oudere werknemers valt zodoende te verklaren vanuit de lage productiviteit in verhouding tot de hoogte van de beloning voor oudere werknemers en de hoogte van de sociale voorzieningen, zoals het prepensioen. Maar ook het idee van de relatieve veroudering valt hier goed mee te begrijpen. Een oudere werknemer blijft voor een werkgever aantrekkelijk zolang zijn arbeidsvermogen leidt tot productiviteit en zonder nieuwe investeringen boven het beloningsniveau blijft.<sup>1</sup> Ouder worden op zich is geen belangrijk criterium, winstmaximalisatie wel. Werknemers zijn zelf verantwoordelijk voor het op peil houden van hun arbeidsvermogen.

Deze verwachtingen vanuit de neoklassieke theorie worden vanuit onderzoek slechts ten dele bevestigd (De Looze e.a., 2007). Het vaststellen van prestaties van individuele werknemers is veelal complex. In productiebedrijven, waar productiviteit individueel meetbaar is, kan in een grafische voorstelling, een omgekeerde U worden waargenomen. Maar de piek ligt daarbij soms bij 25–34 jaar, soms pas bij 50 jaar. Overigens is pas sprake van afname van productiviteit na een jarenlange toename van de prestaties. De omgekeerde U wordt in veel studies ook niet gevonden (De Looze e.a., 2007). Het is moeilijk aan te geven of oudere werknemers nu meer of minder productief zijn dan hun jongere werknemers (Putman e.a., 1999), omdat er geen goede maatstaf bestaat om productiviteit te meten. In studies die een poging doen om de productiviteit te meten worden binnen leeftijdsgroepen vaak grotere verschillen waargenomen dan productiviteitsverschillen tussen de leeftijdsgroepen. Tevens blijkt dat lageropgeleiden over het algemeen minder productief zijn dan hogeropgeleiden. Volgens Groot e.a. (2004) blijkt dat oudere werknemers per saldo productiever zijn dan jongere werknemers vanwege het ervaringseffect. In de meeste studies naar productiviteit wordt het ervaringseffect genegeerd en blijken jongere werknemers productiever dan oudere werknemers. De ervaring van de

*De verwachtingen vanuit de neoklassieke theorie worden vanuit onderzoek slechts ten dele bevestigd*

oudere werknemers compenseert hun eventuele fysieke achteruitgang (Groot e.a., 2004).

De productiviteitsbeoordeling van oudere werknemers berust op subjectieve meningen van managers en is daarmee gevoelig voor de invloed van statistische discriminatie en 'taste for discrimination' van de kant van managers (Groot e.a., 2004; p.5) Zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek van Hendrikse e.a. (2007) dat werkgevers het ouder worden van werknemers vooral associëren met afnemende productiviteit en toenemende loonkosten: de groeiende kloof tussen kosten en baten. Werkgevers verwachten dat met de stijging van de gemiddelde leeftijd ook een sterke stijging van de arbeidskosten optreedt. Slechts 7 procent van de werkgevers acht het waarschijnlijk dat dit gepaard gaat met een toename van de productiviteit (Van Dalen e.a., 2007). Tegelijk doen werkgevers weinig om de productiviteit van ouderen op peil te houden of te brengen (zie ook Remery e.a., 2001b; Dorhout e.a., 2002; Cöhrs e.a., 2008). De oudere werknemers worden vooral beoordeeld op de beeldvorming van afnemende productiviteit en toenemende loonkosten.

Hoewel onderzoeken geen eenduidige resultaten opleveren, zijn oudere werknemers als brede categorie vaak duurder dan jongere werknemers (Groot e.a., 2006; Expertisecentrum Leeftijd, 2007). Dit komt mede door de ontzietmaatregelen die worden genomen en de context waarbinnen de ouderen functioneren (Ester & Kerkhofs, 2007). Dhondt & Kwakkelstein (2004) constateren dat als zij de normwerknemer die zij omschrijven als een autochtone man met een hoog opleidingsniveau en een leeftijd tussen 22 en 55 jaar vergelijken met andere groepen werknemers (vrouwen, jongeren, allochtonen, laagopgeleiden, ouderen), de oudere werknemers beter scoren dan de normwerknemer. Het gemiddeld uurloon ligt hoger, er wordt meer rekening gehouden met hun wensen en zij hebben meer inspraak. Dit heeft alles te maken met de selectie die al eerder heeft plaatsgevonden. Veel '(laaggeschoolden en vrouwelijke) werknemers hebben het arbeidsproces verlaten. De "achterblijvers" blijken een sterke positie te hebben en niet achter te lopen op de normgroep.' (p. 87). De onderzoekers constateren dat de groep oudere werknemers niet representatief is voor het arbeidspotentieel van de leeftijdsgroep van 55 jaar en ouder.

De groep oudere werknemers, die als arbeidspotentieel valt te duiden, wordt waarschijnlijk voor een groot deel gevormd door de groep die niet kan voldoen aan het beeld van de normwerknemer, of daar bovenuit kan stijgen. Althans niet onder de huidige condities in de arbeidsorganisaties.

#### *Human Capital-theorie*

De Human Capital-theorie geeft aan dat ook de werknemer dient te worden opgevat als een kapitaalgoed (Remery e.a., 2001a). Werknemers kunnen hun productiviteit en zodoende indirect hun beloning verhogen

door te investeren in hun arbeidsvermogen (het menselijk kapitaal). Het leven van een werknemer bestaat uit twee hoofdfasen (Thurow, 1975). Jonge mensen verwerven in de eerste fase kapitaal in de vorm van kennis en vaardigheden via het onderwijs. In de tweede fase verwerven zij via arbeid een inkomen en doen zij ervaringskennis op. De hoeveelheid ervaringskennis is sterk afhankelijk van de functie. Een vakkenvuller zal eerder uitgeleerd zijn dan een ingenieur. Werknemers met een hogere opleiding beschikken over meer menselijk kapitaal dan werknemers met een lagere opleiding. Uitgangspunt is dat onderwijs en training vormen van investeringen zijn (Gelderblom & De Koning, 1992). De productiviteit begint direct nadat de werknemers het onderwijs verlaten en hun arbeidsvermogen aanwenden (Remery e.a., 2001a). Werknemers met een hogere opleiding zijn op latere leeftijd productief dan werknemers met een lagere opleiding, doordat ze langer gebruik maken van het onderwijs.

Oudere werknemers blijken niet meer additioneel te investeren in hun eigen menselijk kapitaal. Zij nemen niet massaal deel aan opleidingen (Remery e.a., 2001b, Dorhout e.a., 2002). Uit onderzoek van Cöhrs e.a. (2008) blijkt dat in werknemers die langer dan vijf jaar in dienst zijn bij een arbeidsorganisatie niet meer wordt geïnvesteerd. Slechts de eerste twee jaar wordt in werknemers geïnvesteerd, daarna zakt het investeringspeil al snel.

Wanneer moderne en meer productieve kapitaalgoederen beschikbaar komen worden werknemers met verstand van zaken aangetrokken. De oudere werknemers worden veelal gekoppeld aan de oudste jaargangen van de kapitaalgoederenvoorraad, jongeren aan de jongste jaargangen (Schippers, 1987). Oudere werknemers lopen het risico dat als de verouderde kapitaalgoederen buiten gebruik worden gesteld, zij kunnen vertrekken. De werkgever heeft de keus om in de zittende werknemers te investeren (scholing) of nieuw personeel aan te trekken. Het menselijk kapitaal is aan slijtage en veroudering onderhevig, zeker als nieuwe investeringen de werknemers worden onthouden. Het arbeidsvermogen van de oudere werknemers daalt, waarmee zij steeds minder aantrekkelijk worden op de arbeidsmarkt.

*Oudere werknemers die nog aan het arbeidsproces deelnemen, presteren beter dan de normwerknemer*

Oudere werknemers die nog aan het arbeidsproces deelnemen, presteren beter dan de normwerknemer. Die oudere werknemers die onder het niveau van de normwerknemer presteren zijn al uitgesloten van het arbeidsproces. In de economische dimensie gaat het in eerste instantie over relatieve veroudering van het arbeidsvermogen, veroudering in relatie tot nieuwe technische ontwikkelingen. Daarbij staat centraal dat als de opbrengsten van het arbeidsvermogen (in de beeldvorming) achterblijven bij de kosten, de werknemer in dat geval afscheid zal moeten nemen van

zijn loonarbeid. Het arbeidsvermogen wordt niet onderhouden, waardoor het arbeidsvermogen daalt. Wordt het ervaringseffect meegenomen, dan daalt het arbeidsvermogen niet. Maar ervaring van oudere werknemers wordt niet gewaardeerd.

### **De interactie tussen de fysieke, psychologische, sociale en economische dimensie**

In de praktijk spelen de bovenstaande dimensies gezamenlijk een rol. Het feitelijke contract, het impliciete contract en de invulling daarvan door de leidinggevendenden bepalen de mate waarin het productief functioneren van de oudere werknemers vorm krijgt.

In de cao wordt naar oudere werknemers gekeken in termen van fysieke achteruitgang en soms in termen van ontwikkeling. Ze is in bijna alle gevallen op bescherming gericht en niet op waardering van de kwaliteiten. Dominant bij het tot stand komen van juridische maatregelen is de sociaal-economische omgeving. Uit het NIDI-pensioenonderzoek (Demos, 2003) blijkt dat Nederlandse werknemers in ruime meerderheid (70 procent) vinden dat oudere werknemers bij reorganisaties plaats moeten maken voor jongere werknemers. Aan de andere kant kennen we de praktijk dat onder invloed van tekorten op de arbeidsmarkt ouderen langer moeten doorwerken.

Tussen de werkgever en de werknemers bestaat een *impliciet contract* over de relatie tussen productiviteit en beloning gedurende de loopbaan (Thurow, 1975). Het senioriteitsprincipe houdt in dat gedurende het eerste deel van de loopbaan de beloning onder de productiviteit ligt en gedurende het tweede deel van de loopbaan erboven. Dit leidt tot binding van de werknemers met de bedoeling om hen zo te stimuleren te zijner tijd hun opvolgers in te werken. Onderzoek van Hendrikse e.a. (2007) bevestigt dat werkgevers zich aan dit impliciete contract willen houden. Het impliciete contract is deels op vooroordelen gebaseerd. Er zal ook steeds minder sprake zijn van fysieke belasting en slijtage, maar daar komt psychische slijtage voor in de plaats vanwege de toenemende werkdruk (Hendrikse e.a., 2007).

Een investering in het menselijk kapitaal vergt een stabiele relatie tussen werkgever en werknemer (Dorhout e.a., 2002). Doordat oudere werknemers gemiddeld een lagere baanmobiliteit hebben, lijkt de relatie stabiel te worden met het ouder worden. Voor de werving en selectie van de oudere werknemers geldt dat de investeringskosten over een kortere periode moeten worden terugverdiend. Zoals met elk kapitaalgoed is het rendement afhankelijk van de opbrengsten. Echter, de opbrengsten worden lager gewaardeerd indien ze verder in de toekomst liggen en ook geldt dat hoe hoger de onzekerheid, hoe lager de opbrengsten worden geschat.

Door slijtage van het arbeidsvermogen stijgt het risico van stress met het ouder worden. Dorhout e.a. (2002; p.36, 37) geven aan dat twee

aspecten van groot belang zijn bij het ontstaan van stress of werkdruk. Dit zijn de eisen die worden gesteld aan de vervulling van de functie en de manier waarop de werknemer met deze functie-eisen moet omgaan. Als vanuit de functie eisen worden gesteld waarmee de werknemer niet kan omgaan, kan er stress ontstaan. Ook door een geringe autonomie ontstaat stress. Werknemers hebben vaak zelf weinig controle over de arbeid of autonomie in het inrichten van de werkzaamheden. Er ontstaat werkgerelateerde stress en het gevoel van een hoge werkdruk.

Door slijtage van het arbeidsvermogen en onvoldoende investering in scholing wordt het moeilijker om met de gestelde functie-eisen om te gaan. De ervaring van de oudere werknemers compenseert hun eventuele fysieke achteruitgang. Juist vanwege die ervaring kunnen de oudere werknemers stress in hun arbeid reduceren als ze daar de autonomie toe zouden hebben. Dit vraagt om maatwerk in arbeidsorganisaties. Zo komt in het Finse onderzoek naar oudere werknemers van Ilmarinen (2006) de manager als leidinggevende in beeld die een belangrijke rol speelt bij dit maatwerk. Leeftijddiversiteitsbeleid in teams of afdelingen zoomt in op de ervaring en de vermogens van de oudere werknemers en op het samenspel tussen de gekristalliseerde vermogens van de oudere werknemers en de vloeiende vermogens van de jongere werknemers. Kijken naar werknemers die ouder worden betekent de analyse kunnen en durven maken over ouder worden in de arbeidsorganisatie aan de hand van de bovenstaande dimensies.

#### **Het arbeidsvermogen van de oudere werknemers: een wijze van kijken**

Een nieuwe manier van kijken naar 'oudere werknemers' is nodig om hun inzetbaarheid op haar juiste waarde te kunnen schatten en er een optimaal gebruik van te kunnen maken. Drie uitgangspunten zijn, zo blijkt uit de bovenstaande literatuurverkenning, van groot belang:

- Het proces van ouder worden kent een gedifferentieerd verloop, hetgeen betekent dat de verschillen tussen oudere werknemers groot zijn. Wil het arbeidsvermogen van de oudere werknemers optimaal benutbaar worden, dan dient als vertrekpunt die gedifferentieerdheid ervan te worden geaccepteerd.
- Naast slijtage van het arbeidsvermogen en verlies van capaciteiten, is er ook sprake van ontwikkeling van nieuwe vermogens. De kracht van ouderen ligt in het vermogen om met complexiteit om te gaan, om van de eigen ervaringen te leren en op deze wijze initiatieven te nemen tot het ontwerpen en realiseren van situaties die als zingevend worden ervaren.
- De mate waarin deze vermogens tot ontwikkeling gebracht worden is echter contextgebonden, dat wil zeggen afhankelijk van de inrichting van de werkplek en het beleid van de arbeidsorganisaties. Een belangrijke conclusie is dat zich hier processen van uitsluiting voor-



doen waardoor zulke vermogens niet of nauwelijks tot ontwikkeling komen, hetgeen vooroordelen ten opzichte van oudere werknemers versterkt.

We kunnen concluderen dat 'oudere werknemers' gezien moeten worden als de categorie werknemers die in de beeldvorming over leeftijd afwijkt van de normaliteit in sociologische en economische zin. Zij worden geconfronteerd met processen van uitsluiting, krijgen het stempel van verlies aan capaciteiten en worden vooral op de arbeidsmarkt als groep benaderd. Deze categorie laat echter een grote mate van gedifferentieerdheid zien en naast een verlies aan capaciteiten ook een groei van nieuwe vermogens. Eenduidiger dan dat zijn de oudere werknemers niet te definiëren. De praktijken in de arbeidsorganisaties bepalen wie tot de oudere werknemers worden gerekend.

Door de vergrijzing van de beroepsbevolking en een toename van de gemiddelde leeftijd in de arbeidsorganisatie ontstaat de behoefte beleid te ontwikkelen rond oudere of ouder wordende werknemers. Beleid willen voeren betekent zo helder mogelijke doelen formuleren. Dat kan door de overeenkomsten tussen werknemers te benoemen en de kalenderleeftijd

te gebruiken om de categorie ouderen te duiden. De wet- en regelgeving rond oudere werknemers in het algemeen en de specifieke cao-bepalingen vragen om die helderheid. Het doel van het beleid is dan bijvoorbeeld bescherming bieden aan de oudere werknemers. Het gevolg van dat beleid en daarmee van de categorisering van oudere werknemers is wel dat beeldvorming plaatsvindt en de categorie van de oudere werknemers in tegenstelling tot de 'normale' werknemers als kostenpost wordt weggezet (Kerkhoff, 1993; Steijn, 2001; Dhondt & Kwakkelstein, 2004; Hendrikse e.a., 2007; Van Dalen e.a., 2007). Uit vergelijkende internationale studies (Loretto e.a., 2007; Taylor, 2008) blijkt dat werkgevers een cruciale speler

zijn als het gaat om de mogelijkheden voor de deelname van oudere werknemers aan het arbeidsproces. Maar tegelijkertijd vormen de werkgevers een obstakel vanwege de gerichtheid op de korte termijn en het kosten/baten denken in combinatie met een negatieve stereotypering van de oudere werknemers.

Ouder worden louter omschrijven in termen van fysieke en psychologische achteruitgang is eenzijdig en misleidend. Ouder worden betreft processen van achteruitgang én uitsluiting én groei, met inachtneming van een grote gedifferentieerdheid naar mens en arbeidsorganisatie, waarbij beeldvorming een overheersende rol speelt. Deze processen worden sterk beïnvloed door omgevingsvariabelen: de aard van het

*Ouder worden louter omschrijven in termen van fysieke en psychologische achteruitgang is misleidend*

werk, de aard van het beleid, de economische omgeving van de organisatie, de maatschappelijke en politieke werkelijkheid. Dat betekent dat het beoordelen van oudere werknemers louter en alleen op grond van de kalenderleeftijd niet meer aan de orde kan zijn in het denken over mensen die meer ervaring hebben met werken dan anderen.

Het beleid ontdaan van zijn categorale karakter brengt de verscheidenheid in beeld. Vragen die daarbij kunnen helpen zijn:

- Wie werken in de organisatie?
- In hoeverre hebben zij last van fysieke slijtage?
- Komt dat door de omstandigheden waarin zij hun werk verrichten of hebben verricht?
- Welke eisen zijn er aan functies verbonden?
- Welke van die functie-eisen leveren problemen op voor de ouder wordende werknemers?
- Welke andere maatregelen dan ontziemaatregelen zijn te bedenken of dragen de oudere werknemers zelf aan?

De oudere werknemers verdienen een individuele benadering, waarin ze op hun unieke eigenschappen worden beoordeeld, maar daartoe moeten ze wel (h)erkend worden in de arbeidsorganisatie.

De volgende vragen kunnen daarbij verhelderend werken:

- Welke ervaringen doen werknemers op?
- Dragen deze ervaringen bij om ook in de toekomst complexe situaties aan te kunnen?
- Dragen deze ervaringen bij tot ervaringsconcentratie?
- In welke mate krijgen de oudere werknemers meer zeggenschap over hun gekristalliseerde vermogens?
- Welke mogelijkheden bestaan in de arbeidsorganisatie om de gekristalliseerde vermogens te kunnen benutten?
- Bestaat in de arbeidsorganisatie de mogelijkheid om te investeren in de gekristalliseerde vermogens?
- In hoeverre is het mogelijk om een uitdagende arbeidsomgeving voor alle werknemers te maken?
- Welke diversiteit aan rollen kunnen worden gecreëerd om de capaciteiten van werknemers optimaal te benutten?

Het ouderenbeleid dat is ontdaan van zijn deficiëntiekarakter brengt de groei van nieuwe vermogens in beeld. Het beleid dat is ontdaan van de stereotype beelden laat ook de groei van nieuwe vermogens zien.

Vragen die men daarbij kan stellen zijn:

- Welke beelden bestaan in de eigen organisatie over de oudere werknemers?
- In hoeverre spelen economische en sociale argumenten een rol bij de vormgeving van die beelden?
- In welke mate wordt er geïnvesteerd in de werknemers en geldt dat

ook voor de oudere werknemers?

- In welke mate hebben werknemers zelf autonomie bij de vormgeving van hun werk? Welke rol speelt de leidinggevende in deze?

Waar De Looze e.a. (2007) eindigen met hun analyse dat er werkplekken moeten worden geschapen waarin oudere werknemers in overeenstemming met hun arbeidsvermogen kunnen functioneren, willen wij verder gaan. Waar wij stoppen begint de taak van de HRM-adviseur. Aan hen de taak de leidinggevenden te doordringen om genuanceerd naar de arbeidsvermogens van de oudere werknemers te kijken. Dit vraagt om expertise de talenten van mensen in te zetten in de bedrijfsprocessen (Kluytmans, 2008).

Het zal een hele toer zijn in de praktijk van HRM om, zeker in een tijd van crisis, de oudere werknemers niet te stigmatiseren en in oude routines te vervallen. Het zal niet gemakkelijk zijn om de bestaande beelden te veranderen. Daarom pleiten wij ervoor te beginnen met kleine experimenten, waarin op beperkte schaal kan worden uitgetoetst hoe in alle verscheidenheid met de nieuwe gegroeide vermogens van de oudere werknemers invulling kan worden gegeven aan zinvolle arbeid. Zo kan een praktijk van 'good practices' ontstaan, waarin de oudere werknemers als vanzelfsprekend worden ingesloten.

---

### Literatuur

- Arber, S. & J. Ginn (2002). *Connecting gender & ageing. A sociological approach*. Philadelphia: Open University Press. Buckingham.
- Baars, J. (2006). *Het nieuwe ouder worden. Paradoxen en perspectieven van leven in de tijd*. Amsterdam: SWP.
- Ballafkih, H. & M. Meerman (2008). *Young Employees: a New HRD Challenge?* Working paper, the 9th international conference on human resource development research and practice across Europe.
- Baltes, P.B. (1997). 'On the Incomplete Architecture of Human Ontogeny: Selection, Optimization, and Compensation as Foundation of Developmental Theory'. In: *American Psychologist Volume 52 (4)* (1997), p. 366-380.
- Baltes, P.B. & K.U. Mayer (eds.) (1999). *The Berlin Aging Study*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Becker, H.A. (1992). *Generaties en hun kansen*. Amsterdam: Meulenhoff.
- Beek, K.W.H. van & B.M.S. van Praag (1992). *Kiezen uit sollicitanten: concurrentie tussen werkzoekenden zonder baan*. Den Haag: WRR.
- Beer, P. de (2001). *Over werken in de postindustriële samenleving*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Boer, A.H. de (red.) (2006). *Rapportage ouderen 2006, veranderingen in de leefsituatie en levensloop*. Den Haag: SCP.
- Cattell, K.B. (1971). *Abilities: Their structure, growth, and action*. Boston: Houghton Mifflin.

- Cöhers, J., S. Kars, R. ter Hoeven, C. Zomer & A. van 't Hof (2008). *HR Benchmark 2008. Waar staat u?* Amersfoort: Raet.
- Cornelis, A. (1999). *De vertraagde tijd*. Middelburg/Amsterdam/Brussel/Keulen: Essence.
- Craik, F.I.M. & T.A. Salthouse, (eds.) (2000). *The handbook of Aging and Cognition* (2nd edition), Mahwah, New Jersey/London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cremer, R. (2001). 'Age related policies: How to proceed from ideas to realisation? A literature review'. In: Karwowski, W. (red.), *International Encyclopaedia of Ergonomics and Human Factors* (606-608). London: Taylor and Francis.
- Cremer, R. (1995). 'Mentale belastbaarheid en veroudering'. In: J.A.M. Winnubst, M.J. Schabracq, J. Gerrichhausen & A. Kampermann (eds.). *Arbeid, levensloop en gezondheid* (pp.63-82). Maarssen: Elsevier.
- Dalen, H. van, K. Henkens & J. Schippers (2007). *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. Den Haag: NIDI, rapport no. 74.
- Demos (2003). jaargang 21, 1.
- Dhondt, S. & T. Kwakkelstein (2004). *Mythen van de informatiemaatschappij*. Utrecht: Lemma.
- Dorhout, P., H. Maassen van den Brink & W. Groot (2002). *Hebben ouderen de toekomst?* Amsterdam: SCHOLAR.
- Ester, P. & M. Kerkhofs (2007). *Human Capital and the Older Worker. The need for solid indicators*. Tilburg: Tilburg University Institute for Labour Studies.
- Expertisecentrum Leeftijd (2007). URL: <http://www.leeftijd.nl/doc/gereedschapskist/> (1 juli 2007).
- Gelderblom, A. & J. de Koning (1992). *Meer-jarig, minder-waardig?* Den Haag: OSA.
- Goulet, L. R. & P.B. Baltes (eds.) (1970). *Life-span developmental psychology: Research and theory* (pp. 423-466). New York: Academic Press.
- Groot, W., S. Heskes & H. Maassen van den Brink (2004). *Een onderzoek naar de relatie tussen leeftijd en productiviteit van werknemers in loondienst en zelfstandige ondernemers*. Amsterdam: Universiteit Amsterdam. URL: <http://www.ouderenen-arbeid.nl/artman/uploads/scholardef.pdf> (22 december 2007).
- Groot, W., S. Heskes & H. Maassen van den Brink (2006). *Ouderen weten van werken. Een onderzoek naar de relatie tussen leeftijd en productiviteit van werknemers in loondienst en zelfstandige ondernemers*. Amsterdam: SCHOLAR, Faculteit Economische Wetenschappen en Econometrie, Universiteit van Amsterdam.
- Hareven, T. (ed.) (1992). *Aging and Generational Relations, Life course and Cross-cultural Perspectives*, New York:Aldine de Gruyter.
- Hebb, D.O. (1949). *The organization of behavior*. New York: Wiley.
- Hendrikse, W, K. Henkens & J. Schippers (2007). 'Werkgevers worstelen met Abraham (en Sara): 50-plussers nog weinig in tel'. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 23: 209 – 223.
- Hertog J.F. den & E. van Sluijs (1995). Het management van de kennisstroom: Een sleutelrol voor het personeelsbeleid. MERIT Research Memorandum 2/95-004. URL: <http://www.merit.unu.edu/publications/rmpdf/1995/rm1995-004.pdf> (12 maart 2008)

- Horn, J.L. (1970). 'Organization of data on life-span development of human abilities'. In: L.R. Goulet & P.B. Baltes (eds.) (1970). *Life-span developmental psychology: Research and theory* (pp. 423-466). New York: Academic Press.
- Houben, P.P.J. (2002). *Levensloopbeleid. Interactief levensloopbeleid ontwerpen in de tweede levenshelft*. Maarssen: Elsevier.
- Ilmarinen, J. (1999). *Ageing workers in the European Union: status and promotion of work ability and employment*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health.
- Ilmarinen, J.E. (2001). 'Aging workers'. In: *Occupational and Environmental Medicine*, 58 (8), 546-552.
- Ilmarinen, J. (2006). *Towards a Longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Jelicic, M. & P.J. Houx (2001). 'Cognitieve veroudering. Patroon, determinanten en de Rol van leeftijd'. In: Y. Quispel & L. Christ (red.). *Ouder worden: Een kwestie van leeftijd? Theorieën over leeftijd in relatie tot veroudering, levensfasen en levensloop*. Utrecht: LBL.
- Karwowski, W. (red.) (2001). *International Encyclopaedia of Ergonomics and Human Factors*. London: Taylor and Francis.
- Kerckhoff, W.H.C. (1981). *Ouder worden, verouderen en het personeelsbeleid: over kosten en opbrengsten van een arbeidzaam leven*. Amsterdam: Vakgroep Arbeids- en Organisatie Psychologie.
- Kerckhoff, W.H.C. (1993). *De oudere werknemer: strategisch veertig-plus beleid*. Deventer: Kluwer Bedrijwetenschappen/NVP.
- Kluytmans, F. (2008). *Van verzorger naar spelverdeler. Over veranderende positie op het HR-speelveld*. Open Universiteit Nederland.
- Knipscheer, C.P.M. (1990). *Ouder worden, familie en intergenerationale betrokkenheid*. Assen: Van Gorcum.
- Lange, W. de & J. Thijssen (red.) (2007). *De waardevolle senior. Personeelsbeleid voor oudere werknemers*. Amsterdam: Weka.
- Looze, M. de, P.Oeij, M. Blok & L. Groenesteijn (2007). 'Zijn ouderen minder productief?' *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 23: 240 – 249.
- Loretto, W., S. Vickerstaff & P. White (eds.) (2007). *The Future for Older Workers. New Perspectives*. Bristol: The Policy Press.
- McCann, R. & H. Giles (2003). 'Ageism in the workplace: A communication perspective.' In: Nelson, T.D. (red.). *Ageism, stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, p. 163-199.
- Messelis, E. (2006a). *Drie generaties ouderen, bestudeerd vanuit de feministische gerontologie. Referaat naar aanleiding van de tweespraak 'Gerontologie, feministisch bekeken'. Oud en Versleten?* Brussel: Centrum voor Vrouwenstudies en Diversiteitsbeleid, Vrije Universiteit Brussel.
- Messelis, E. (2006b). *Maatschappelijke participatie van ouderen belicht*. Brussel: Nederlandstalige Vrouwenraad.
- Messelis, E. (2006c). *Bestuurslidmaatschap bij ouderen loont!* Brussel: Hoger Instituut voor Gezinswetenschappen, Nederlandstalige Vrouwenraad.

- Naegele, G. & A. Walker (2006). *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Nauta, A., M.R. Bruin & R. Cremer (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO-Arbeid.
- Nelson, T.D. (red.) (2002). *Ageism, stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Peeters, M.C.W., A. Nauta, J. de Jonge & R. Schalk (2005). 'De toekomst van oudere werknemers: de revival van een "oud" thema in de arbeids- en organisatiepsychologie'. *Gedrag & Organisatie* 2005-18, nr 6 297-308.
- Phelps, E.S. (1972). 'The statistical theory of racism and sexism', *American Economic Review*, 62: 659-661.
- Putman, L.S., M.M.J. Stavenuiter & E. Smolenaars (1999). *Lang genoeg gewerkt?* Breukelen: NYFER.
- Quispel, Y.M. (2000). *Leeftijd & arbeid. Leeftijdsgrenzen op de arbeidsmarkt*. Utrecht: LBL, Landelijk Bureau Leeftijdsdiscriminatie.
- Quispel, Y.M. & L. Christ (red.) (2001). *Ouder worden: Een kwestie van leeftijd? Theorie en over leeftijd in relatie tot veroudering, levensfasen en levensloop*. Utrecht: LBL.
- Raz, N. (2000). 'Aging of the Brain and Its Impact on Cognitive Performance: Integration of Structural and Functional Findings'. In: F.I.M. Craik & T.A. Salthouse (eds.). *The Handbook of Aging and Cognition* (2nd edition, p. 1-90), Mahwah, New Jersey/London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Remery, C., K. Henkens, J. Schippers, A. Doorne-Huiskes & P. Ekamper (2001a). *Organisaties, veroudering en management: een onderzoek onder werkgevers*. Den Haag: NiDi.
- Remery, C., K. Henkens, J. Schippers, A. Doorne-Huiskes & P. Ekamper (2001b). 'Veroudering arbeidsmarkt'. *Demos*, Jaargang 17, Augustus 2001.
- Remery, C., K. Henkens, J. Schippers & P. Ekamper (2003). 'Managing an ageing workforce and a tight labour market: views held by Dutch employers'. *Population Research and Policy Review*, 22, 21-44.
- Riley, M.W. & J.W. Riley Jr. (1992). 'Generational relations: a future perspective'. In: T. Hareven (ed.). *Aging and Generational Relations, Life course and Cross-cultural Perspectives*, New York: Aldine de Gruyter.
- Schippers, J.J. (1987). *Beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Schooler, C., M.F. Mulatu & G. Oates (1999). 'The continuing effects of substantively complex work on the intellectual functioning of older workers'. *Psychology and Aging*, 14 (3), 483-506.
- Schroots, J.F. (red.) (2003). *Handboek psychologie van de volwassen ontwikkeling en veroudering*. Assen: Van Gorcum.
- Sennett, R. (2007). *De cultuur van het nieuwe kapitalisme*. Amsterdam: Meulenhoff.
- Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Van Gorcum.
- Steverink, N. (2003). 'Sociale relaties van ouderen'. In: J.F. Schroots (red.) (2003): *Handboek psychologie van de volwassen ontwikkeling en veroudering*. Assen: Van Gorcum, p. 416-432.

- Taylor, P. (ed.) (2008). *Aeging Labour Forces. Promises and Prospects*. Chettenham: Edward Elgar.
- Thijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen.
- Thijssen, J. & P. Leisink (2007). 'Ervaringspatroon en beroepsmatige obsoletie van oudere werknemers'. In: W. de Lange & J. Thijssen (red.). *De waardevolle senior. Personeelsbeleid voor oudere werknemers*. Amsterdam: Weka, p. 81-94.
- Thurow, L.C. (1975). *Generating inequality: mechanisms of distribution in the U.S.* New York: Basic Books.
- United Nations (1982). *Provisional guidelines on standard international age classifications*. New York: United Nations Statistical Office.
- Vis, J. (2000). *Verzilving van de vergrijzing. Wie durft!* Assen: Van Gorcum.
- Wagemakers, D.L. & Y. Quispel (2003). *Verkenning van het gebruik van leeftijd in onderzoek*. Utrecht: LBL, Expertisecentrum leeftijd en maatschappij.
- Walker, A. & G. Naegele (eds.) (1999). *The Politics of Old Age in Europe*. Buckingham: Open University Press.
- Winnubst, J.A.M., M.J. Schabracq, J. Gerrichhausen & A. Kampermann (eds.) (1995). *Arbeid, levensloop en gezondheid*. Maarssen: Elsevier.
- Zinsmeister, J., H. Ballafkih, & M. Meerman (2007). 'De praktijk van het beleid rond oudere werknemers. Ouderenbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid in de regio Amsterdam'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 23/3, p. 224-238.

### Noot

1. Alle arbeid die verricht wordt, maar niet is uit te drukken in termen van winst, zoals vrijwilligerswerk of huishoudelijke arbeid, valt niet te verklaren vanuit de Neoklassieke theorie.