

# Duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers

*Een onderzoek naar de invloed van fysieke en mentale gezondheid, psychologisch contract, baanrotatie en self-efficacy<sup>1</sup>*

Jonne Bossink en Ida Wognum

*De noodzaak om langer door te werken en daarmee het belang van duurzame inzetbaarheid wordt steeds sterker. In dit artikel wordt verslag gedaan van een onderzoek naar factoren die de duurzame inzetbaarheid van (oudere) werknemers beïnvloeden. De resultaten wijzen op het belang van fysieke en mentale gezondheid voor de inzetbaarheid van alle werknemers. De invloed van fysieke gezondheid wordt echter vooral bepaald door de hinder die men van fysieke belasting ondervindt. Deze ervaren hinder blijkt belangrijker dan de feitelijke belasting. Ook een correcte naleving van het psychologisch contract, baanrotatie en self-efficacy blijken belangrijke beïnvloedende factoren. Wat opvalt is, dat in het onderzoek alleen gedwongen baanrotatie er toe doet. Ouderen rapporteren overigens wel een geringere self-efficacy, een minder goede naleving van het psychologisch contract en een minder goede inzetbaarheid dan jongere werknemers, iets waar werkgevers en leidinggevendenden door middel van onder meer baanrotatie en een goede begeleiding door leidinggevendenden aan kunnen werken.*

Al enkele decennia krimpt de potentiële beroepsbevolking in Europa, mede als gevolg van de daling in het geboortecijfer en het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd van de naoorlogse geboortecohorten. Ook in Nederland neemt de omvang van de potentiële beroepsbevolking af en zal deze in 2060 naar verwachting 12 procent kleiner zijn dan in 2010 (CBS, 2012). De noodzaak om langer door te werken neemt dan ook toe en wordt door de overheid al enige jaren gestimuleerd. Tegelijk maakt de overheid regelingen voor vroegtijdig pensioen en vrije dagen voor ouderen steeds onaantrekkelijker (Nauta, De Lange & Görtz, 2010). De arbeidsparticipatie van 50-tot-65-jarigen is dan ook sterk gegroeid van 35 procent in 1990 tot 60 procent in 2011. De gemiddelde leeftijd van de werkzame beroepsbevolking neemt daarmee ook toe en is tussen 1990 en 2011 met vijf jaar gestegen tot ruim 41 jaar (CBS, 2012). Bovendien gaat vanaf 2013 de AOW-leeftijd geleidelijk omhoog, naar 66 jaar in 2019 tot 67 jaar in 2023 (Rijksoverheid, 2012).

Mw. J. Bossink MSc is HR-adviseur bij Medisch Spectrum Twente.  
Mw. dr. A.A.M. Wognum is assistant professor HRM aan de Universiteit Twente.

De genoemde ontwikkelingen houden in, dat het betrokken en duurzaam inzetbaar houden van vooral ook oudere werknemers steeds belangrijker wordt. Zij moeten tot de pensioenleeftijd actief en productief blijven werken en kunnen omgaan met de vele ontwikkelingen in de organisatie en in de maatschappij. Deze ontwikkelingen vragen van hen veel flexibiliteit en aanpassingsvermogen, maar vooral ook nieuwe kennis en vaardigheden. In de praktijk blijkt dit lastig. Werkgevers zijn lang niet altijd overtuigd van de waarde van oudere werknemers en sturen hen langzaam aan richting vroegpensioenering. Zij vinden hen om allerlei redenen niet meer breed inzetbaar. Onderzoek naar factoren die de inzetbaarheid van (oudere) werknemers duurzaam doen toenemen is daarom noodzakelijk. Arbeidsorganisaties kunnen daarmee gericht hun levensfasebewust personeelsbeleid inrichten en ook oudere werknemers beter en breder inzetbaar houden.

### Inzetbaarheid

Sinds het einde van de jaren negentig van de vorige eeuw is er veel interesse voor inzetbaarheid ontstaan, maar het begrip zelf is al ouder. Rond 1950 wordt inzetbaarheid voor het eerst in wetenschappelijke en professionele publicaties gedefinieerd. Inzetbaarheid is dan hoofdzakelijk een belangrijke determinant voor financiële doeleinden en baanzekerheid (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008).

Begin 1970 veranderde de economische situatie en daarmee ook de definitie van inzetbaarheid. Door de toenemende werkloosheid gingen factoren als kennis en vaardigheden een steeds grotere rol spelen. In de jaren tachtig verschoof de aandacht naar het organisatieniveau. Inzetbaar-

heid werd beschouwd als een middel voor functionele flexibiliteit van het personeel binnen organisaties. In de huidige maatschappij wordt inzetbaarheid van medewerkers door verandering in de vorm en betekenis van loopbanen gezien als een ontwikkelingsproces waarvoor zowel werknemer als werkgever verantwoordelijk zijn (Baruch, 2004).

Gezien het belang van inzetbaarheid is dit begrip vanuit veel verschillende perspectieven onderzocht en zijn vele definities gegeven. De meeste van deze definities verwijzen naar het vermogen tot het verwerven en be-

houden van een baan (Forrier en Sels, 2003; Baruch, 2004; Nauta, De Vroome, Cox et al., 2005). Vooral voor het behouden van een baan is het belangrijk dat de werkzaamheden, die de functie vraagt, op een correcte wijze uitgevoerd kunnen blijven worden. Van der Heijde en Van der Heijden (2005) definiëren inzetbaarheid als een vorm van continue leren; het voortdurend vervullen, verwerven en creëren van werk door

*De gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking is tussen 1990 en 2011 met vijf jaar gestegen tot ruim 41 jaar*

middel van het optimaal gebruiken van competenties. Op deze manier worden kennis en vaardigheden up-to-date gehouden en is de kans op behoud van de huidige functie groot.

Naast de mate van kennis en vaardigheden beïnvloeden ook andere factoren de mate van inzetbaarheid. Thijssen (1997) beschrijft inzetbaarheid aan de hand van een steeds groter scala aan variabelen, waarbij hij drie soorten definities voor inzetbaarheid hanteert. De eerste definitie is een basis definitie, waarbij de nadruk ligt op de werkelijke capaciteit van een medewerker. De tweede, bredere, definitie van inzetbaarheid betreft niet alleen de feitelijke inzetbaarheid, maar gaat dieper in op de individuele capaciteiten ter verbetering en gebruik van inzetbaarheid. In de derde allesomvattende definitie is inzetbaarheid: alle individuele en contextuele omstandigheden die de huidige en toekomstige positie van medewerkers op de arbeidsmarkt bepalen. Wanneer een medewerker zich wil ontwikkelen om zo zijn inzetbaarheid te vergroten, moet de organisatie daarvoor de mogelijkheden bieden. Thijssen (2000) voegt aan deze allesomvattende definitie nog toe dat de verantwoordelijkheid voor de individuele inzetbaarheid zowel bij de medewerker als bij de organisatie ligt.

### **Duurzame inzetbaarheid**

Gezien de veranderingen op de arbeidsmarkt is vooral de inzetbaarheid op de langere termijn van belang voor medewerkers en organisaties: inzetbaarheid moet duurzaam zijn. In het algemeen heeft duurzaamheid te maken met de manier waarop wordt omgegaan met hulpbronnen: het zodanig benutten hiervan, dat ze voor wat betreft kwaliteit en hoeveelheid beschikbaar blijven voor toekomstige generaties of worden vervangen door gelijkwaardige alternatieven (Opschoor, 1987). Iets, bijvoorbeeld een productiemiddel, wordt gebruikt zonder dat de gebruikswaarde ervan wordt aangetast (Van der Klink, Brouwer, Bültmann, et al., 2010).

Duurzaamheid in de context van arbeid gaat dan om het verrichten van arbeid op zo'n manier, dat de toekomstige mogelijkheid tot het verrichten van (deze) arbeid er niet door wordt ondermijnd – of zelfs wordt vergroot (Van der Klink, Bültmann, Brouwer et al., 2011). Het begrip duurzaamheid is niet alleen voor medewerkers van belang, maar ook voor organisaties en de samenleving als geheel. Inzetbaarheid moet duurzaam zijn om de kosten van vergrijzing op te kunnen vangen, voorziene structurele tekorten op de arbeidsmarkt te verminderen, het innoverend en mentaal vermogen van de beroepsbevolking optimaal te benutten en het draagvlak voor de sociale zekerheid op peil te houden (SER, 2009).

*Inzetbaarheid moet  
duurzaam zijn*

Duurzame inzetbaarheid verwijst dus naar consequenties van huidig gebruik voor toekomstige mogelijkheden en omvat – aldus Van der Klink c.s. (2011, p. 347) – ‘eigenschappen van zowel het individu als de context (wat betreft mogelijkheden, eisen en ontwikkelkansen), die eraan bijdragen dat huidige arbeid de mogelijkheid tot toekomstige betekenisvolle arbeid openhoudt of zelfs vergroot’. Dit betekent, dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren (Van der Klink et al, 2011).

Deze omschrijving impliceert zelfsturing en competentieontwikkeling, vooral ook voor de langere termijn (Luken, 2009) en de fysieke en mentale voorwaarden om duurzame inzetbaarheid te kunnen realiseren en zo werk te kunnen krijgen én te behouden (Delsen, 1998). De fysieke en mentale voorwaarden verwijzen daarbij naar gezondheid welke wordt gedefinieerd als een staat van optimaal fysiek, psychisch en maatschappelijk welzijn en niet slechts de afwezigheid van ziekten of andere lichamelijke gebreken (WHO, 1948). Ook de Sociaal Economische Raad (2009) wijst op het belang van gezondheid, wanneer zij aan duurzame inzetbaarheid drie elementen onderscheidt, te weten: vitaliteit, werkvermogen en employability. Vitaliteit en werkvermogen verwijzen naar de fysieke en mentale voorwaarden om employability, ofwel inzetbaarheid, duurzaam te kunnen maken (zie ook Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011).

Concluderend is duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek: Alle fysieke en mentale voorwaarden en contextuele omstandigheden die de huidige en toekomstige positie van medewerkers op de arbeidsmarkt bepalen, zodat het vermogen om werk te verkrijgen én te behouden wordt geoptimaliseerd.

### **Voorwaarden voor duurzame inzetbaarheid**

Gezondheid is in grote mate van invloed op de werkprestaties. Wanneer mensen zich goed voelen kan niet alleen verzuim worden voorkomen, maar zal ook de arbeidsproductiviteit toenemen (Van Vuuren et al., 2011). Gezondheid, zowel fysiek als mentaal, is dan ook een belangrijke voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

### ***Fysieke gezondheid***

De fysieke belasting van medewerkers is in veel organisaties een serieus probleem. Kuiper, Heerkens, Balm, c.s. (2005) onderscheiden zes algemene vormen van fysieke belasting welke regelmatig voorkomen. De eerste veelvoorkomende vorm van fysieke belasting is het ‘tillen en dragen’, het verplaatsen van voorwerpen met de handen (verticaal) en/of

lopend (horizontaal). Als tweede is er het 'duwen en trekken' wat zorgt voor een zware fysieke belasting. Duwen en trekken is het met het hele lichaam verschuiven van voorwerpen (bijvoorbeeld karren, rolcontainers of pallets) en/of duwen en trekken met de armen of benen (bijvoorbeeld van hendels en voetpedalen).

Als derde vorm van fysieke belasting is er het 'trillen en schokken'. Dit kan door het hele lichaam (bijvoorbeeld via de zitting of vloer in een rijdende heftruck) en/of alleen met de armen bij werken met trillende apparaten. Langdurige blootstelling aan trillingen wordt regelmatig onderschat, het kan zenuwweefsel en bloedvaatjes beschadigen en zo leiden tot dystrofische verschijnselen. Een vierde veelvoorkomende vorm van fysieke belasting is het werken in een 'statische werkhouding'. Dit is een houding (bukken, staan, zitten, reiken) die langer dan vier aaneengesloten seconden volgehouden wordt. 'Repeterende bewegingen' zijn een vijfde vorm van veel voorkomende fysieke belasting, waarbij dezelfde of bijna dezelfde bewegingen regelmatig worden herhaald (meer dan twee uur per dag of een uur achtereenvolgend).

*De fysieke belasting van medewerkers is in veel organisaties een serieus probleem*

Een bekend gevolg van repeterende bewegingen zijn RSI, tennisarmen en peesontstekingen. Tot slot is er nog de fysieke belasting door middel van 'energetische belasting'. Deze vorm van belasting bestaat uit de hoeveelheid energie die het werk kost. Om te kunnen spreken van energetische belasting moet minimaal 33 procent van de totale spiermassa worden ingezet. In hoeverre een medewerker energetisch belastbaar is hangt af van verschillende factoren als leeftijd, geslacht en in hoeverre iemand getraind is. Risicofactoren met betrekking tot de fysieke gezondheid zijn gerelateerd aan een verminderde productiviteit, zowel in de vorm van verzuim als in de vorm van beperkingen binnen het werk (Slingerland, 2009). Vermindering van het verzuim en een verhoging van de productiviteit kunnen de inzetbaarheid vergroten.

### ***Mentale gezondheid***

Mentale gezondheid wordt bepaald door de complexe relatie tussen verschillende factoren zoals mentale factoren, biologische factoren (genetisch en somatisch) en algemene persoonsgegevens zoals leeftijd. Daarnaast kunnen ook sociale en fysieke factoren invloed hebben op de mentale gezondheid (Kuiper et al., 2005). Een negatieve invloed van deze factoren kan resulteren in mentale (over)belasting.

Mentale belasting is de mate waarin een medewerker zich gedurende de werkdag moet concentreren, moeilijke problemen moet oplossen en/of continu moet inspelen op nieuwe situaties. Wanneer er vanuit

de mentale belasting klachten worden ervaren en de medewerker geen controle meer heeft over de eisen van de werkomgeving, is er sprake van werkstress (Kuiper et al, 2005). Hoewel stress door elk individu op een verschillende manier wordt ervaren zijn er factoren in de context van het werk (zoals organisatiecultuur, rol in de organisatie, loopbaanontwikkeling, autonomie en werk-privé balans) en binnen de inhoud van het werk (zoals werkomgeving en gereedschap, taakhoud en werktempo, werkdruk en werkschema's) die kunnen leiden tot mentale overbelasting. Mentale (over)belasting kan resulteren in stress (Cox, Griffiths, Rial-Gonzales, 2000) en stress kan op haar beurt leiden tot ziekte en verzuim (Plug, 2004). Het verschil van mens tot mens in hoeverre mentale (over)belasting invloed zal hebben op inzetbaarheid, maar mentaal gezonde medewerkers kunnen zich beter concentreren, problemen oplossen en/of inspelen op nieuwe situaties.

### *Mentale en fysieke belasting hangen samen*

Bij burn-out, veroorzaakt door werkstress, gaat het zowel om uitputting van energiereserves (fysieke belasting) als om psychische uitputting in de vorm van verminderde motivatie, minder betrokkenheid en een grotere mate van weerstand tegen het werk (mentale belasting). Deze verminderde motivatie vormt in principe een bescherming tegen de volledige uitputting van de laatste energiereserves. Mentale en fysieke belasting hangen daarmee onderling samen. Ook Blonk en Lagerveld (2003) tonen in hun onderzoek aan dat een hogere lichamelijke belasting de depressieve symptomen van werknemers doet toenemen. Uitputting door fysieke belasting en mentale uitputting vormen dus twee belangrijke en onderling samenhangende oorzaken voor werkstress (Schaufeli & Bakker, 2007) die het welzijn van medewerkers in negatieve zin beïnvloeden (Page & Vella-Brodrick, 2009; Pot, 2010).

#### ***Psychologisch contract***

Het psychologisch contract is de al dan niet uitgesproken belofte over wat de werkgever biedt en de werknemer daarvoor terug geeft. Daarbij moet gedacht worden aan uitdaging in het werk, mogelijkheden tot ontwikkeling, innovatief en proactief gedrag, et cetera (Levinson et al., 1962). Het psychologisch contract is gebaseerd op wederzijdse beloften en verplichtingen waarmee werkgever en werknemer werken aan een relatie op de langere termijn. Binnen het psychologisch contract wordt de baanzekerheid die werknemers vroeger hadden vervuld voor mogelijkheden tot levenslang leren en de eigen ontwikkeling om zo de inzetbaarheid te vergroten (Nauta, Dessing & Kooiman, 2008).

Het psychologisch contract is subjectief van aard en bevat, vanuit de beleving van de medewerker, duidelijke afspraken en stilzwijgende

verplichtingen waardoor beide partijen dit contract verschillend kunnen interpreteren (Bal, 2010). Het psychologisch contract kan daardoor op zowel een positieve als een negatieve manier invloed hebben op de motivatie tot ontwikkeling van medewerkers. Wanneer de werkgever of leidinggevende zijn beloften nakomt en de werknemer deze erkent, zal hij eerder gemotiveerd zijn om tijd in zijn eigen ontwikkeling te steken. Wanneer leidinggevendenden verplichtingen niet naleven zullen er na deze 'contractbreuk' negatieve gevoelens worden opgewekt welke op een negatieve manier door kunnen werken op de motivatie en productiviteit van de medewerker (Bal, 2010).

*Het psychologisch contract  
is gebaseerd op weder-  
zijdse beloften*

Een al dan niet correcte naleving van het psychologisch contract kan de motivatie tot ontwikkeling dus maken en breken. De manier waarop de leidinggevende bij kan dragen aan het ontwikkelingsproces van zijn medewerkers bestaat uit begeleiding en ondersteuning bij het verwerven van de benodigde competenties, het realiseren van leerdoelen, het concretiseren van verwachtingen, autonomie, evaluatie en plannen van vervolgacties. De leidinggevende zorgt daarnaast voor beloning en waardering en levert constructieve feedback (Paffen, 2007). Een leidinggevende kan naast een sturende en coachende rol ook een negatieve invloed uitoefenen op de motivatie van de medewerker, wanneer hij/zij geen goede ondersteuning biedt en een negatieve houding aanneemt ten opzichte van de ontwikkeling van de ondergeschikten (Lange, 2010).

Veel medewerkers vinden dat hun leidinggevende hen niet goed begeleidt in hun ontwikkeling, wat ten koste van hun inzetbaarheid gaat. Vooral een open dialoog tussen medewerker en leidinggevende laat regelmatig te wensen over, waardoor er geen duidelijk beeld bestaat over wat de medewerker kan en wat hij graag nog zou willen (Nauta et al., 2008). Het ontbreken van sociale steun kan er volgens Ybema, Geuskens en Oude Hengel (2009) toe leiden dat werknemers niet tot hun 65e zullen blijven werken.

### ***Leren en ontwikkelen door middel van baanrotatie***

De inzetbaarheid van medewerkers zal toenemen wanneer zij hun competenties blijven ontwikkelen (Campion, Cheraskin & Stevens, 1994; Ortega, 2001). Volgens Gründemann (2008) is een leven lang leren zelfs noodzakelijk voor een goede inzetbaarheid. Een manier om te blijven leren en daarmee inzetbaarheid te vergroten is in de vorm van baanrotatie. Campion c.s. (1994) definiëren baanrotatie als het (tijdelijk) veranderen van taken of functies binnen de organisatie of tussen organisaties om zo competenties te ontwikkelen en te verbeteren. Doordat baanrotatie

in verschillende vormen en soorten kan worden toegepast voor verschillende doeleinden, bestaat er niet één algemene definitie voor. Maar in de kern komt baanrotatie neer op het veranderen van werkzaamheden, tijdelijk of permanent, om zo nieuwe kennis en vaardigheden op te doen. In dit onderzoek wordt aangesloten bij definities die baanrotatie zien als tijdelijke of permanente ontwikkelingsmethode om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten.

Baanrotatie kan zowel een vrijwillig als een gedwongen karakter kan hebben. Er ontstaat een gedwongen vorm van mobiliteit wanneer de organisatie geen nieuwe medewerkers meer wil of kan aannemen of wanneer de inhoud van het werk verandert door bijvoorbeeld een reorganisatie. Bij vrijwillige baanrotatie heeft de medewerker zelf de keuze om van functie of werkzaamheden te veranderen binnen de eigen organisatie (Scheele, Theeuwes & De Vries, 2007). Deze laatste vorm is vooral van belang voor de inzetbaarheid van medewerkers. Forrier en Sels (2003) benadrukken dat, om effectief te kunnen leren, alleen banen met hogere taakeisen in combinatie met veel controlemogelijkheden nodig zijn. Daarbij moeten medewerkers zichzelf – aldus Dewulf (2003) – op vrijwillige wijze leerdoelen stellen. Doen ze dit niet, dan kunnen medewerkers wel aan eenvoudige procedurele activiteiten voldoen, maar niet tot nieuwe inzichten komen die met het oplossen van complexere problemen samenhangen. Het zijn juist de complexere taken in een nieuwe situatie die een basis kunnen vormen voor de effectiviteit en duurzaamheid van het leren. Om baanrotatie als effectieve ontwikkelingsmethode te kunnen inzetten en medewerkers gemotiveerd aan hun ontwikkeling te laten werken zijn controle en vrijwilligheid een voorwaarde.

*Een manier om te blijven  
leren en daarmee inzet-  
baarheid te vergroten is  
baanrotatie*

Naast het vergroten van inzetbaarheid, zoals gevonden door Knaapen (1981) en Champion c.s. (1994), kan baanrotatie ook bijdragen aan de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers met een toegenomen inzetbaarheid als resultaat. Wisseling van taken of functie maakt de variatie in het werk ruimer. Indien baanrotatie ook andere bewegingen en houdingen met zich meebrengt, leidt de wisseling van taken tot minder eenzijdige belasting en daarmee tot minder risico op klachten en blessures (Geuens, Heymans, Hoedemakers et al., 2005). Quinn, Fearman, Thompson, et al. (2005) noemen als bijkomend voordeel dat door baanrotatie verveling, veroorzaakt door het uitvoeren van monotone taken, kan worden verminderd. Volgens Nauta, De Bruin & Cremer (2004) helpen werkzaamheden die daarbij veel vragen van het cognitief vermogen de cognitieve achteruitgang te voorkomen en, aldus Steemers (2010), de cognitieve flexibiliteit te bevorderen.



### **Self-efficacy**

Om door middel van bijvoorbeeld baanrotatie te kunnen blijven leren, moeten mensen in de mogelijkheden van hun ontwikkeling geloven. De waargenomen controle speelt daarbij een belangrijke rol. Schadelijke effecten van stressoren worden bijvoorbeeld minder wanneer mensen denken controle te kunnen uitoefenen op deze factoren in hun omgeving. De perceptie van controle hangt samen met de verwachting dat hun gedrag tot bevredigende uitkomsten kan leiden. Volgens Bandura (1977) zijn deze verwachtingen gebaseerd op gevoelens van self-efficacy. Hij suggereert dat gedrag in grote mate wordt bepaald door de verwachting die men over dat gedrag heeft. Self-efficacy heeft betrekking op de overtuiging van een persoon in het eigen kunnen (of niet-kunnen). Het is een soort gemoedstoestand die per situatie en specifieke taak kan verschillen. De motivatie voor het geloof in eigen kunnen ontstaat volgens Bandura (1977) doordat mensen interne doelen willen bereiken. Forrier en Sels (2003) sluiten zich hierbij aan en definiëren self-efficacy als het geloof van individuen in hun eigen mogelijkheden om met succes bepaalde taken uit te kunnen voeren of zich op een bepaalde manier te gedragen. Mensen met een grote mate van self-efficacy denken positiever, zijn meer gemotiveerd en kiezen eerder voor een nieuwe uitdaging dan mensen met een lage self-efficacy (Kassin et al., 2008) en zijn meer gericht op de eigen inzetbaarheid (Bandura, 1982; Nauta, 2008).

De steun van de leidinggevende kan een positieve invloed hebben op de mate van self-efficacy van medewerkers (Renkema, 2006). Wanneer leidinggevend hun medewerkers in het psychologisch contract ontwikkelingsmogelijkheden aanbieden en dit ook daadwerkelijk realiseren, zal dit het zelfvertrouwen van medewerkers ten goede komen, wat weer een voorwaarde is voor het investeren in de eigen ontwikkeling (Forrier & Sels, 2003) en daarmee de inzetbaarheid.

De relatie tussen self-efficacy en mentale en fysieke gezondheid is opvallend. Personen met een hoge self-efficacy zijn én voelen zich gezonder dan mensen met een lage self-efficacy (Kassin et al., 2008), herstellen sneller van verschillende soorten ziekten (Bandura, 1982) en hebben ook een verbeterde werking van het immuunsysteem (Wiedenfeld, O'Leary, Bandura et al., 1990). Ook Maurer (2001) noemt in zijn onderzoek de fysiologische invloed bij self-efficacy. Medewerkers met een hoge mate van self-efficacy zullen minder stress ervaren dan medewerkers met een lage self-efficacy en zullen een betere mentale en fysieke gezondheid hebben en behouden. Self-efficacy lijkt daarmee van invloed op de positieve relatie tussen de mentale en fysieke gezondheid en de inzetbaarheid.

*Self-efficacy heeft betrekking op de overtuiging van een persoon in het eigen kunnen*

### **Leeftijd**

Gezien de vergrijzing in Nederland is speciale aandacht nodig voor de invloed die leeftijd op inzetbaarheid heeft. Met het ouder worden verandert de gezondheid en belastbaarheid van de gemiddelde medewerker (Kassin et al., 2008). Er treden vaak de 'normale' ouderdomsverschijnselen op als achteruitgang van gezichtsvermogen en gehoor (Diek, Garssen, Heitman et al., 2004). De spierkracht en longinhoud van oudere medewerkers nemen af en ouderen hebben ook een langere herstelperiode nodig na het leveren van een zware inspanning (De Zwart, 1997 in Nauta, De Bruin & Cremer, 2004). De leidinggevende moet met deze afnemende capaciteit rekening houden.

Belastende factoren moeten worden aangepast om te voorkomen dat werknemers door overbelasting vervroegd zullen uitvallen en niet meer inzetbaar zijn. Oudere medewerkers leveren ook op hun mentale gezondheid in, maar blijken deze achteruitgang goed te kunnen opvangen. Bepaalde cognitieve functies, zoals het vermogen tot informatieverwerking en de capaciteit van het werkvermogen ('fluid' intelligentie) worden met het ouder worden wel minder, maar andere functies, zoals het automatische en op kennis gebaseerde verbale en procedurele vermogen ('crystallized' intelligentie) gaan er juist op vooruit (Horn, 1982; Smith & Kosselyn, 2009). Deze 'crystallized' intelligentie wordt door kennis en ervaring alleen maar groter. Oudere medewerkers zullen qua mentale gezondheid dan ook weinig van hun jongere collega's verschillen.

*Kennis en ervaring compenseren de teruggang in mentale belastbaarheid*

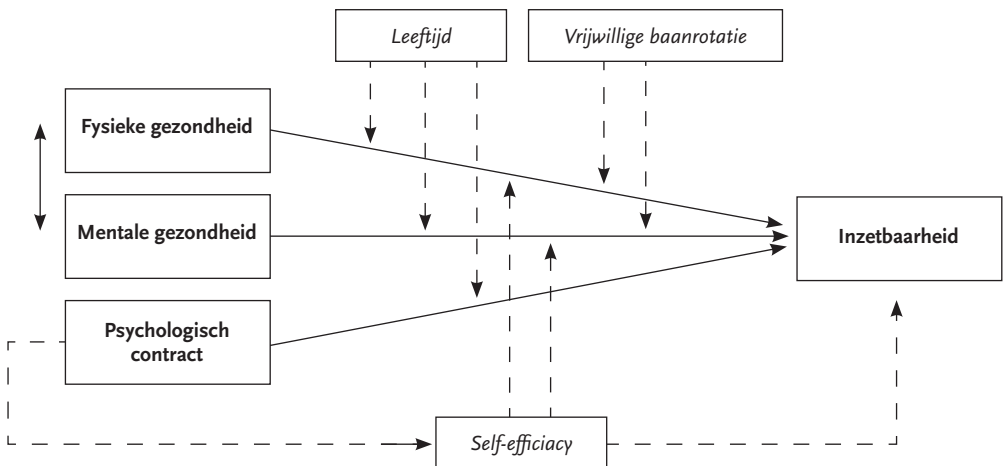
Met het ouder worden nemen de (formele) ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers af (Wognum & Horstink, 2008). Leidinggevendenden zien oudere medewerkers vaak als minder flexibel (Wognum, Veldkamp, De Grip & Sieben, 2006) en moeilijk te ontwikkelen (Walker, 2004). Maar ouderen willen hun kennis en vaardigheden wel blijven ontwikkelen; hun motivatie tot ontwikkeling verschilt niet van die van hun jongere collega's (De Lange, Taris, Janse et al., 2005). Mede als gevolg van de cognitieve veranderingen bij het ouder worden verandert wel hun behoefte aan en manier van ontwikkeling. Ouderen ontwikkelen hun competenties bij voorkeur op meer informele wijze, door middel van 'learning by doing' (Rhebergen & Wognum, 1997). Baanrotatie is zo'n informele leer methode welke ook oudere medewerkers kan helpen om hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen en daarmee hun inzetbaarheid te vergroten. Duidelijke afspraken en vertrouwen in psychologisch contract, organisatie en management vergroten daarbij werknemers' motivatie tot verdere ontwikkeling (Doeringer & Piore, 1971; Bal, De Lange, Ybema, et al., 2001).

Medewerkers van verschillende leeftijden ervaren het psychologisch contract verschillend. Jongeren richten zich op de toekomst en op maximale groei en ontwikkeling. Ouderen realiseren zich steeds meer de beperkingen van hun carrière en zijn daardoor meer geïnteresseerd in wat ze al hebben, zoals baanzekerheid en niet al te hoge werkdruk (Bal, 2010). Toch blijft het ontwikkelen van kennis en vaardigheden cruciaal voor een goede inzetbaarheid (Ortega, 2001; Van Vuuren c.s., 2011). Het psychologisch contract zal zo opgesteld moeten worden dat medewerkers en leidinggevendenden de moeite nemen om in zichzelf en elkaar te investeren met het oog op duurzame inzetbaarheid. De coachende rol van de leidinggevende zal daarbij vooral ook oudere werknemers stimuleren zich te blijven ontwikkelen. Leeftijd is dus een belangrijke factor bij het psychologisch contract en de ervaren wederzijdse verplichtingen in dit contract

*Coachende leidinggevendenden zullen ook oudere werknemers stimuleren zich te blijven ontwikkelen*

### Onderzoeksmodel

Op basis van het voorafgaande is een onderzoeksmodel (zie figuur 1) ontwikkeld, met daarin de veronderstelde relaties tussen fysieke en mentale gezondheid, psychologisch contract en vrijwillige baanrotatie met inzetbaarheid. Ook de modererende invloed van leeftijd, vrijwillige baanrotatie en self-efficacy is daarin meegenomen, evenals de mediërende werking van self-efficacy voor de relatie tussen de naleving van het psychologisch contract en de inzetbaarheid van medewerkers.



Figuur 1. Onderzoeksmodel.

## Methodie

### **Onderzoek bij een productieorganisatie**

Het onderzoek is uitgevoerd binnen de productieorganisatie van een grote industriële en internationaal opererende onderneming met, ten tijde van het onderzoek, 561 productiemedewerkers. Deze zijn werkzaam in verschillende werkmaatschappijen van de organisatie. Deze werkmaatschappijen verschillen in grootte, aantal medewerkers en productieprocessen. De gemiddelde leeftijd van de werknemers is hoog, er is sprake van fysiek zwaar werk en een hoog ziekteverzuim. De

*Het onderzoek is uitgevoerd binnen een grote industriële en internationale onderneming*

fysieke belasting van de productiemedewerkers is een serieus probleem. Uit verschillende periodieke arbeid gerelateerde onderzoeken (PAGO) is gebleken dat medewerkers regelmatig hinder ervaren van het zware werk en de repeterende bewegingen, wat zich uit in klachten aan spieren en algehele vermoeidheid. Onderzoek naar duurzame inzetbaarheid is gezien het belastende productiewerk bij deze organisatie en de gemiddeld hoge leeftijd van de werknemers van groot belang. De organisatie wil daarom graag weten op welke wijze zij de inzetbaarheid van haar medewerkers duurzaam kan vergroten.

### **Vragenlijst en respondenten**

Met behulp van een schriftelijke vragenlijst is in cross-sectioneel onderzoek informatie over duurzame inzetbaarheid en de rol van beïnvloedende factoren verzameld bij 207 daartoe geselecteerde productiemedewerkers. Voor het verkrijgen van een evenwichtige steekproef is gebruik gemaakt van gestratificeerde aselecte steekproeftrekking. Op deze wijze konden medewerkers van alle werkmaatschappijen, afdelingen en leeftijdscategorieën worden geselecteerd. Daarbij is rekening gehouden met de verschillende productieprocessen, waardoor variaties in fysieke en mentale belasting konden worden meegenomen.

Ook is aandacht besteed aan de aanzienlijke verschillen in aantallen medewerkers per werkmaatschappij. Voor leeftijd zijn drie categorieën aangehouden; jonger dan 40 jaar, van 40 tot en met 55 jaar en ouder dan 55 jaar. Er zijn 20 207 medewerkers geselecteerd die representatief bleken voor afdeling en leeftijdscategorie. Deze medewerkers hebben thuis een brief ontvangen met een inlogcode, waarmee zij naar een digitale versie van de vragenlijst konden gaan. Medewerkers die dit niet konden of wilden hadden de mogelijkheid om een papieren versie op te halen bij hun HR-adviseur. Omdat de organisatie mee wil met de digitale trends van de huidige innovatieve arbeidsmarkt en het invullen van een digitale versie wilde stimuleren, is er onder de respondenten die een digitale versie hebben ingevuld een iPad verloot. Van de 207 uitgezette enquêtes

zijn er 126 digitale en zeven papieren versies ontvangen, waarvan drie onvolledig waren ingevuld (respons 63%).

### **Ontwikkeling vragenlijst**

De enquête is opgedeeld in vier verschillende onderdelen. Het eerste deel bevat vragen over persoonlijke en feitelijke gegevens van de medewerkers, met vragen over geslacht, leeftijd, dienstverband, opleidingsniveau, huidige functie en werkplek en de periode dat de respondent onder de huidige leidinggevende valt. Het tweede deel van de enquête bevat vragen over de fysieke en mentale belastbaarheid van de medewerkers. Voor het meten van fysieke belasting is uitgegaan van de zes eerder beschreven vormen van fysieke belasting (Kuiper et al., 2005). Aan de hand van stellingen is per vorm van fysieke belasting gevraagd in welke mate deze in de functie voorkomt en in welke mate er hinder van wordt ervaren. De ervaren belasting zegt namelijk meer over de algemene fysieke gezondheid dan het daadwerkelijke belastingniveau. Voor het meten van de mentale gezondheid is de U-schaal van de UBOS-A (Utrechtse Burn-Out Schaal) gebruikt. De UBOS meet de 'werkgerelateerde psychische vermoeidheidstoestand'. De U-schaal meet met 5-items de mentale vermoeidheid (uitputting) en kan apart worden gebruikt. Het derde deel van de enquête bevat vragen over de inzetbaarheid van medewerkers. Daartoe is 'de loopbaanspiegel' van Thijssen gebruikt (USBO, 2010). Een deel van deze loopbaanspiegel meet de inzetbaarheid van medewerkers aan de hand van 15 items die iets zeggen over de mogelijkheid of kans op inzet op de arbeidsmarkt (Thijssen, 2010).

De eerste vijf vragen gaan over de tijd die is besteed aan leerervaringen. Daarna volgen drie open vragen over de duur van de huidige en vorige functie en het percentage overlap daartussen. De volgende zeven vragen betreffen de deskundigheid in het vakgebied. In het vierde deel van de vragenlijst wordt aandacht besteed aan concepten die in relatie staan tot de ontwikkeling van medewerkers. De eerste vier vragen (gebaseerd op Warr en Birdie, 1998) gaan over de mate van self-efficacy in relatie tot de ontwikkeling van respondenten. De volgende vragen in dit vierde deel meten de naleving van het psychologisch contract. Hiervoor is aangesloten bij de eerder genoemde loopbaanspiegel van Thijssen (USBO, 2010), waarin met behulp van acht vragen wordt gemeten hoe het psychologisch contract door zowel leidinggevende als medewerker wordt nageleefd. Voor het meten van ervaringen met baanrotatie en interesse in leren en ontwikkelen is aangesloten bij het werk van Breukers (2010), waarbij onderscheid is gemaakt in vrijwillige en gedwongen baanrotatie (bijvoorbeeld door een reorganisatie). Daartoe zijn drie vragen gesteld. De eerste vraag betreft het aantal keren dat een medewerker vrijwillig van functie is veranderd. Indien dit één keer of vaker het geval was is gevraagd of men het een leuke, dan wel leerzame ervaring vond. Op

dezelfde manier is gevraagd naar het aantal keren gedwongen roteren van baan en de ervaringen daarmee. In de derde vraag is gevraagd of respondenten baanrotatie een goede manier vinden voor het ontwikkelen van hun competenties.

Na een pilot zijn enkele vragen verduidelijkt en qua formulering aangepast. Na analyse van de data bleken alle gebruikte schalen een acceptabele tot zeer goede Cronbach's alpha te hebben, van .60 voor inzetbaarheid tot .90 voor de UBOS-A schaal welke de mentale gezondheid heeft gemeten.

## Resultaten

### **Respondenten**

De groep respondenten (n=130) bestaat voor 93 procent uit mannen en heeft een hoge gemiddelde leeftijd van bijna 49 jaar, 22,4 procent van de respondenten is jonger dan 40 jaar, 40,8 procent is tussen de 40 en 55 jaar, terwijl 36,8 procent van de respondenten ouder is dan 55 jaar.

*De oudste groep respondenten acht zich significant minder inzetbaar dan de jongere groepen*

Het merendeel heeft een vast contract op basis van een fulltime dienstverband. Het gemiddelde dienstverband heeft een lengte van bijna 25 jaar, waarvan 14,5 jaar in de huidige functie en gemiddeld 6,5 jaar onder de huidige leidinggevende. Van de respondenten heeft 6,2 procent geen diploma, 38,5 procent heeft een diploma behaald in het lager beroepsonderwijs, 49,2 procent heeft een diploma middelbaar beroepsonderwijs, 4,6 procent een diploma hoger beroepsonderwijs, terwijl 1,5 procent een (post)academische opleiding heeft afgerond.

### **Samenhang tussen factoren en gemiddelde scores per leeftijdsgroep**

In tabel 1 zijn de gemiddelde scores voor inzetbaarheid en beïnvloedende factoren voor de totale responsgroep en voor de afzonderlijke leeftijdsgroepen weergegeven. Tabel 2 bevat de correlaties voor de factoren in het onderzoek.

Uit tabel 1 kan worden afgeleid, dat de respondenten hun inzetbaarheid vrij neutraal inschatten, maar dat de oudste groep respondenten zich significant minder inzetbaar acht dan de beide jongere respondentengroepen. Dit komt ook naar voren in tabel 2 waar de resultaten laten zien dat leeftijd significant en negatief samenhangt met inzetbaarheid.

Ook self-efficacy gaat met de jaren significant achteruit (tabel 1) en hangt bovendien significant samen met leeftijd (tabel 2). Met het ouder worden uit men dus een lager vertrouwen in het eigen kunnen om aan ontwikkeling en daarmee inzetbaarheid te werken: ouderen lijken meer dan

Factoren	M			
	Totale groep N=130	<40 jaar N=28	40-55 jaar N=56	>55 jaar N=46
Inzetbaarheid*)	2.8	2.9	2.9	2.6
Fysieke gezondheid*)	3.6	3.4	3.6	3.6
fysieke gezondheid (mate)**)	3.1	2.8	3.2	3.1
fysieke gezondheid (hinder)**)	4.0	4.0	4.1	4.0
Mentale gezondheid***)	4.4	4.5	4.2	4.5
Self-efficacy *)	3.9	4.2	4.1	3.6
Psychologisch contract*)	2.9	3.1	2.8	2.7
Baanrotatie				
Ervaring vrijwillige rotatie****)	2.5	2.5	2.5	2.6
Ervaring gedwongen rotatie****)	2.1	2.2	2.0	2.1
Voorstander van baanrotatie*)	3.4	3.6	3.4	3.2

\*) gemeten op een 5-punt schaal, waarbij een hogere score staat voor respectievelijk een betere inzetbaarheid, betere fysieke gezondheid, hogere mate van self-efficacy, betere naleving van psychologisch contract en meer voorstander van baanrotatie

\*\*\*) gemeten op 5-puntschaal van 1=zeer vaak tot 5=nooit, waarbij een hogere score staat voor minder mate en hinder van fysieke belasting en daarmee een betere fysieke gezondheid

\*\*\*\*) gemeten op een 7-punt schaal van 0 t/m 6, waarbij een hogere score staat voor betere mentale gezondheid

\*\*\*\*\*) gemeten met behulp van 3 categorieën waarbij 1 = niet leuk en leerzaam, 2=leuk en/of leerzaam tot 3= zowel leuk als leerzaam

Tabel 1. Gemiddelden voor inzetbaarheid en beïnvloedende factoren voor totale responsgroep en leeftijdscategorieën (significante verschillen tussen leeftijdsgroepen cursief weergegeven ( $p < .01$ )).

jongeren onzeker over zichzelf in nieuwe leersituaties. De verschillen zijn het grootst tussen de jongste groep en de oudste groep medewerkers en tussen de middengroep en de oudste medewerkersgroep. De jongste groep verschilt niet significant van de middengroep.

Voor wat betreft de naleving van het psychologisch contract valt op dat hoe beter respondenten de naleving van het psychologisch contract ervaren, des te beter zij over het algemeen ook inzetbaar zijn (tabel 2). Naleving van het psychologisch contract speelt dus een belangrijke rol bij de inzetbaarheid van medewerkers. De theorie suggereert dat deze naleving voor de verschillende leeftijdsgroepen niet gelijk is en ook de scores in tabel 1 laten zien dat de respondenten met het ouder worden minder positief over de naleving van het psychologisch contract oordelen. Dit betekent, dat oudere werknemers zich steeds minder door hun leidinggevende gesteund voelen en zelf ook steeds minder initiatief nemen om aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid te blijven werken. Maar ondanks dat leeftijd en de naleving van het psychologisch contract negatief en significant met elkaar correleren en een post-hoc bonferroni analyse een verschil tussen de jongste en de oudste groep respondenten laat zien, blijken de verschillen tussen de leeftijdsgroepen niet significant.

Variabelen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Leef tijd	-										
2. Fysieke gezondheid	.011	-									
3. Fysieke gezondheid (mate)	.081	.909**	-								
4. Fysieke gezondheid (hinder)	-.069	.887**	.615**	-							
5. Mentale gezondheid	-.042	.451**	.266**	.560**	-						
6. Mate van self-efficacy	-.332**	-.063	-.164	.062	.220*	-					
7. Naleving psychologisch contract	-.200 *	.001	.047	-.050	-.047	.029	-				
8. Inzetbaarheid	-.279**	.208*	.119	.261**	-.299**	.315**	.402**	-			
9. Ervaring vrijwillige baanrotaties	.044	.192*	.122	.228**	.144	.066	.125	.164	-		
10. Ervaring gedwongen baanrotaties	-.025	.075	.024	.116	.063	.094	.052	.222*	.033	-	
11. Voorstander baanrotatie	-.147	.017	-.066	.105	-.053	.153	.134	.122	.178*	.160	-

\*) : Correlatie is significant op .05 niveau  
 \*\*) Correlatie is significant op .01 niveau

Tabel 2. Factoren die een positieve invloed hebben op inzetbaarheid van (oudere) werknemers



Kijken we naar de fysieke en mentale gezondheid dan valt op, dat respondenten niet ontevreden zijn en hun fysieke en vooral ook hun mentale gezondheid best goed vinden. Zoals verwacht gaat de mentale gezondheid bij het ouder worden niet echt achteruit. De oudste groep respondenten scoort samen met de jongste groep hierop zelfs het hoogst. In tegenstelling tot wat werd verwacht verslechtert de fysieke gezondheid evenmin met het ouder worden. Mentale en fysieke gezondheid correleren ook significant en positief, wat kan betekenen dat mentale en fysieke gezondheid samen een maat voor de vitaliteit van medewerkers vormen.

Fysieke gezondheid is opgesplitst in twee deelconstructen om te kunnen analyseren of de resultaten verschillen wanneer er apart naar de ‘mate van fysieke belasting’ en de ‘hinder van fysieke belasting’ wordt gekeken. Uit de analyses komt naar voren, dat ook dan weinig verschillen tussen de leeftijdsgroepen wordt gevonden. De jongste groep respondenten ervaart wat meer fysieke belasting dan de beide oudere leeftijdsgroepen, maar dit verschil is niet significant. De gemiddelde score voor de ervaren hinder is overigens hoger dan de gemiddelde score voor de mate waarin de belasting voorkomt. Dit houdt in, dat respondenten de hinder die ze van fysieke belasting ondervinden minder erg vinden dan de mate waarin deze belasting voorkomt. Een hogere score voor fysieke belasting betekent immers dat men minder fysieke belasting ervaart. De score voor inzetbaarheid correleert ook significant en positief met die van de hinder van fysieke belasting. Dit betekent dat de inzetbaarheid significant toeneemt wanneer de hinder die men van fysieke belasting ondervindt afneemt.

*Voor inzetbaarheid is vooral de hinder van fysieke belasting belangrijk*

Voor gedwongen of vrijwillige baanrotatie liggen de gemiddelde scores redelijk gelijk en in alle leeftijdsgroepen ervaren de respondenten vrijwillige en gedwongen baanrotatie als leuk en/of leerzaam. De verschillen zijn dan ook niet significant. Medewerkers die op een vrijwillige wijze ervaring opdoen met baanrotatie zien hier ook de voordelen van. Beide scores hangen namelijk significant en positief samen. Wat wel opvalt is, dat de oudere leeftijdscategorieën minder voorstander zijn van baanrotatie als leermethode dan de jongere leeftijdscategorie (tabel 1). Dit lijkt vreemd, omdat ouderen juist via methoden als baanrotatie op meer informele wijze aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid kunnen werken.

### ***Gemiddelde scores per afdeling***

Doordat productieprocessen per afdeling verschillen, kan de fysieke en mentale gezondheid per afdeling ook verschillen. Bij de selectie

van respondenten is hier rekening mee gehouden. Uit de data-analyse komen alleen voor fysieke gezondheid significante verschillen naar voren. Wanneer we kijken naar mate van belasting en naar de hinder die men ervan ervaart, blijken er eveneens significante verschillen tussen afdelingen te zijn. Sommige afdelingen kennen fysiek meer belastende werkzaamheden dan andere afdelingen. Toch blijken de respondenten de fysieke belasting op enkele afdelingen als minder hinderlijk te ervaren dan zou worden verwacht op basis van de mate waarin deze belasting voorkomt. Dit resultaat ondersteunt de keuze om het construct fysieke gezondheid op te splitsen in de mate waarin fysieke belasting voorkomt en in de hinder die van deze belasting wordt ervaren (zie figuur 2).

### **Factoren die inzetbaarheid beïnvloeden**

Door middel van regressieanalyses is onderzocht welke factoren de inzetbaarheid direct beïnvloeden. Daaruit blijkt dat zowel self-efficacy, psychologisch contract, mentale gezondheid als fysieke gezondheid een positieve en significante invloed hebben op de inzetbaarheid van de respondenten. Opvallend is, dat de 'mate' waarin fysieke belasting volgens de respondenten voorkomt een negatieve, maar niet significante invloed op inzetbaarheid heeft. Voor de 'hinder' van fysieke belasting is wel een significant en positief resultaat gevonden. Fysieke belasting is dus alleen voor wat betreft de ervaren 'hinder' van invloed op de inzetbaarheid van medewerkers.

*Self-efficacy en baanrotatie  
blijken de inzetbaarheid  
van werknemers positief  
te beïnvloeden*

Verder valt op dat – in tegenstelling tot wat werd verwacht – het aantal keren vrijwillig roteren en de daarmee opgedane ervaring geen significante invloed op inzetbaarheid hebben. Alleen de met gedwongen rotatie opgedane ervaring blijkt de inzetbaarheid significant en positief te beïnvloeden. Beide vormen van baanrotatie en de ervaring daarmee opgedaan hebben overigens geen significante en positieve invloed op de lichamelijke en mentale gezondheid, iets wat vanuit de theorie wel werd verondersteld.

Ten slotte valt op dat leeftijd de invloed van de hiervoor genoemde factoren met inzetbaarheid niet blijkt te versterken of te verzwakken. De moderator- en mediatoranalyses voor self-efficacy laten hetzelfde beeld zien; self-efficacy blijkt noch een moderator, noch een mediator te zijn. De invloed tussen de eerder genoemde factoren en inzetbaarheid wordt daardoor niet significant sterker of zwakker.

### **Conclusies en aanbevelingen**

Nu de noodzaak om langer door te werken en daarmee het belang van duurzame inzetbaarheid steeds sterker wordt dringt de vraag zich op op welke wijze arbeidsorganisaties duurzame inzetbaarheid van hun werk-

nemers kunnen realiseren. Om hier een antwoord op te kunnen geven is onderzoek gedaan naar factoren die de inzetbaarheid van (oudere) werknemers beïnvloeden (zie figuur 2). Self-efficacy en baanrotatie blijken de inzetbaarheid van werknemers positief te beïnvloeden, evenals fysieke en mentale gezondheid en een correcte naleving van het psychologisch contract. Leeftijd blijkt de positieve invloed die de laatstgenoemde drie factoren op inzetbaarheid hebben niet te modereren. Op basis van deze resultaten zou men verwachten dat leeftijd geen rol speelt bij de mate van iemands inzetbaarheid. Maar niets is minder waar. Uit de correlatieanalyse komt de rol die leeftijd heeft duidelijk naar voren. Naarmate de leeftijd toeneemt gaan verschillende factoren achteruit, waaronder de mate van self-efficacy, de naleving van het psychologisch contract en de inzetbaarheid. Met andere woorden, hoe ouder medewerkers worden, hoe minder zelfvertrouwen men heeft in de mogelijkheden zich te blijven ontwikkelen, hoe minder men een correcte naleving van het psychologisch contract ervaart en des te minder men zich inzetbaar acht. Een vergelijking van gemiddelde scores laat zien dat voor self-efficacy en inzetbaarheid de scores de verschillen tussen leeftijdsgroepen significant zijn en dat de oudste leeftijdsgroep de laagste scores heeft.

Wanneer organisaties aan de genoemde beïnvloedende factoren aandacht besteden en dan in het bijzonder bij de ouder wordende werknemers, lijkt een eerste stap naar duurzame inzetbaarheid te zijn gezet. Maar zo eenvoudig als het lijkt is het niet. Het onderzoek heeft namelijk nog enkele opvallende en soms ook onverwachte resultaten opgeleverd.

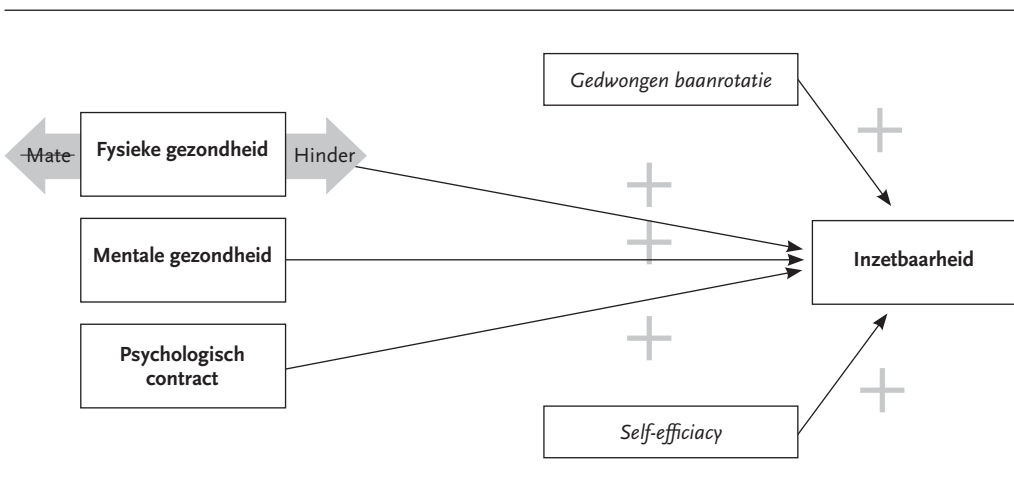
### ***Fysieke en mentale gezondheid***

De fysieke en mentale gezondheid lijkt in de onderzochte organisatie geen groot probleem voor inzetbaarheid te zijn, ook niet voor de ouder wordende medewerkers. De gezondheid van alle werknemers zal echter punt van aandacht moeten blijven. Wanneer de gezondheid beter wordt, zal ook de inzetbaarheid toenemen en daarmee meer duurzaam worden. Beide vormen van gezondheid correleren immers significant en positief met inzetbaarheid. Organisaties zullen extra aandacht aan de gezondheid van hun ouder wordende werknemers moeten besteden. Het kan namelijk zijn dat nu het 'healthy worker effect' nog invloed op de resultaten heeft gehad (Arrighi & Hertz-Picciotto, 1994). De in de onderzochte arbeidsorganisatie werkzame ouderen zijn wellicht de sterkste en meest fitte werknemers die nog niet door mentale of fysieke klachten uit het arbeidsproces zijn gestapt. In de nabije toekomst kan dit door beperkende overheidsmaatregelen en verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd anders zijn en zullen ook minder fitte werknemers langer werkzaam moeten blijven. Bovendien hebben de respondenten hun eigen gezondheid beoordeeld, waardoor het geschetste beeld minder objectief kan zijn.

Voor fysieke gezondheid liggen de resultaten wat genuanceerder dan op het eerste gezicht lijkt. Wanneer deze vorm van gezondheid wordt opgedeeld in de mate waarin fysieke belasting voorkomt en in de hinder die men ervan ervaart, blijkt de ervaren hinder van groter belang te zijn dan de mate waarin werknemers fysiek worden belast. Hiervoor zijn geen verschillen tussen leeftijdsgroepen geconstateerd. Organisaties moeten er dus voor zorgen dat hun werknemers zo min mogelijk hinder ervaren van de fysieke belasting die soms onlosmakelijk een groter of kleiner deel van hun werkzaamheden zal uitmaken. Zij kunnen dit bijvoorbeeld doen door een werkomgeving te creëren met veel afwisseling in werkzaamheden, een niet te hoge werkdruk en een duidelijke communicatie (Cox et al., 2000). Ook kunnen zij door middel van gerichte baanrotatie eenzijdige belasting voorkomen en de ervaren hinder voor sommige medewerkers verminderen. Organisaties kunnen daarmee gelijk de kans op een betere inzetbaarheid van hun medewerkers in positieve zin beïnvloeden.

**Baanrotatie**

Volgens de theorie zou de fysieke en mentale gezondheid door baanrotatie verbeterd kunnen worden. Medewerkers die weinig hinder van fysieke belasting ondervinden rapporteren dan ook een positieve ervaring met baanrotatie. Toch bleek baanrotatie, of deze nu vrijwillig of gedwongen was, geen significante en positieve invloed op fysieke en mentale gezondheid te hebben. Dit kan te maken hebben met de aanleiding voor baanrotaties in de onderzochte organisatie. Reorganisaties zorgden er namelijk voor dat medewerkers gedwongen andere taken en functies kregen. Het is niet bekend, of bij het gedwongen roteren met de



Figuur 2. Factoren die een positieve invloed hebben op inzetbaarheid van ouderen.

gezondheid van medewerkers rekening is gehouden. Wel bleek dat de weinige medewerkers die de kans kregen om vrijwillig te roteren zich hier goed bij hebben gevoeld.

Van vrijwillige baanrotatie werd verwacht dat deze de inzetbaarheid zou verbeteren. Dit is niet gevonden. Alleen gedwongen baanrotatie bleek in de onderzochte organisatie een positieve invloed op inzetbaarheid te hebben. Door de reorganisaties kwam vrijwillige baanrotatie vrijwel niet voor, waardoor het niet vreemd is dat hiervan geen effect is gevonden. Er kan geconcludeerd worden, dat roteren alleen al voldoende lijkt voor het leren van nieuwe kennis en vaardigheden en bijdraagt aan betere inzetbaarheid. Dit effect kan alleen maar sterker worden wanneer de rotatie een vrijwillig karakter zal krijgen en werknemers het belang en nut van baanrotatie leren zien. Organisaties zullen extra aandacht aan baanrotatie voor oudere medewerkers moeten besteden. De oudste leeftijdscategorie bleek namelijk minder voorstander van baanrotatie als leer methode dan de beide jongere leeftijdsgroepen. Voor deze groep is het raadzaam om naast de traditionele vormen van baanrotatie ook projectmatig werk beschikbaar te stellen. Uit onderzoek van Horstink (2008) blijkt, dat vooral ook oudere medewerkers de voorkeur aan deze vorm van informeel leren geven.

*Respondenten beoordeelden hun eigen gezondheid, hetgeen minder objectief kan zijn*

### ***Self-efficacy en psychologisch contract***

Om door middel van baanrotatie te kunnen blijven leren, moeten mensen wel in de mogelijkheden van hun ontwikkeling geloven. De respondenten in het onderzoek scoorden redelijk goed voor wat betreft de mate van hun self-efficacy. Dit houdt in, dat ze in hun vermogen tot ontwikkeling geloven. Medewerkers die niet in hun eigen ontwikkeling kunnen geloven zullen niet snel aan ontwikkelingsactiviteiten zoals baanrotatie deelnemen. Daardoor gaat hun inzetbaarheid achteruit. En gezien de positieve en significante relatie van fysieke en mentale gezondheid met inzetbaarheid is er een reële kans dat hun gezondheid eveneens zal afnemen. Dit geldt temeer voor oudere werknemers; hun self-efficacy gaat immers significant achteruit met het ouder worden.

Self-efficacy kan worden versterkt door positieve ervaringen met ontwikkelingsactiviteiten (Maurer et al., 2003). De leidinggevende heeft wel een belangrijke taak hierin en hij zal zijn medewerkers moeten overtuigen dat ontwikkeling belangrijk is (Maurer, 2001). Het psychologisch contract is hier belangrijk, omdat het gericht is op leer- en ontwikkelingsmogelijkheden om lange termijn inzetbaarheid te bieden in plaats van baanzekerheid. Binnen het psychologisch contract kunnen afspraken over de ontwikkeling worden gemaakt, die zowel de medewerker als de

leidinggevende stimuleren om zich meer voor ontwikkeling in te zetten. Medewerkers gaan het dan normaal vinden om te investeren in de eigen ontwikkeling. Wordt dit bereikt, dan ontwikkelen medewerkers zelfvertrouwen en ontstaat er mogelijk een duurzame inzetbaarheidscultuur. Een al dan niet correcte naleving van het psychologisch contract kan de motivatie tot ontwikkeling en daarmee de ontwikkeling van zelfvertrouwen echter maken en breken.

Wanneer met bovenstaande rekening wordt gehouden, kunnen arbeidsorganisaties hun leeftijdsfasebewust personeelsbeleid specifiekere inrichten en daarmee hun werknemers van alle leeftijden beter en breder inzetbaar houden.

---

### Literatuur

- Arrighi, H.M. & Hertz-Picciotto, I. (1994). The evolving concept of the healthy worker survivor effect. *Epidemiology*, 5, 189-196.
- Bal, P.M. (2010). Oudere werknemers en het psychologisch contract: vier wijze lessen voor organisaties die hun oudere werknemers willen behouden. *Tijdschrift voor HRM*, 13, 5-20.
- Bal, P.M., Lange, A.H. de, Ybema, J.F., Jansen, P.G.W., & Velde, M.E.G. van der (2011). Age and trust as moderators in the relations between procedural justice and turnover: a large-scale longitudinal study. *Applied Psychology: an International Review*, 60, 66-86.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood cliffs, N.J.:Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Bandura, A. & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1017-1028
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and practice*. Pearson Education Limited. Harlow.
- Blonk, R.W.B. & Lagerveld, S.E. (2003). *Preventie Psychische Arbeidsongeschiktheid bij Zelfstandig ondernemers (PPAZ): Resultaten van een gecontroleerd effectonderzoek*. TNOArbeid. Hoofddorp
- Breukers, A. (2010). *Enhancing the employability at TenCate Netherlands: a study on employability of employees in different age categories*. University of Twente, Enschede
- Campion, M., Cheraskin, L., & Stevens, M. (1994) Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation. *Academy of Management Journal*, 37, No. 6, 1518-1542.
- CBS (2012). *Werkzame beroepsbevolking weer ouder*. Webmagazine Centraal Bureau voor de Statistiek, 14 maart 2012.
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Gonzales, E. (2000). *Research on work-related stress*. European Agency for Safety and Health at Work Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg

- Delsen, L. (1998). 'Zijn externe flexibiliteit en employability strijdig?', *Tijdschrift voor HRM*, 2: 27-46.
- Dewulf, L. (2003). Gras groeit niet door er aan te trekken. *Opleiding & Ontwikkeling*, 16, nr. 5.
- Diek, R., Garssen, A., Heitman, M., Loon, M. van, & Weijters, M. (2004). *Groen in de ouderenzorg: Verkennend onderzoek naar activiteiten gericht op de natuurbeleving bij ouderen*. Centrum voor beta-didactic. Universiteit Utrecht.
- Doeringer, P. en M. Piore (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington Mass.: Heath Lexington Books.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 102-124.
- Geuens, S., Heymans, C., Hoedemakers, A., Versteden, J., Gestel, T. van & Roy, K. van (2005). *Tewerkstellingsmogelijkheden bij lichamelijke disfunctie te Toyota Parts Centre Europe: Praktijktoeepassing*. Katholieke Hogeschool Kempen.
- Gründemann, R. (2008). *Arbeidsparticipatie in Nederland. Personeelsvoorziening met stip op de agenda van management en HR*. Openbare les, Lectoraat Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties. Hogeschool Utrecht, december 2008.
- Kassin, S., Fein, S. & Rose Markus, H. (2008). *Social Psychology, seventh edition*. Wadsworth, Cengage Learning.
- Heijde, C.M. van der, & Heijden, B.I.J.M. van der (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-476.
- Horstink, M. (2008). *Leiden informele vormen van opleiden in het mkb (bij jong en oud) tot medewerkers die meer betrokken zijn? Een onderzoek naar de relatie tussen de mate van formaliteit van vormen van kennisontwikkeling in het mkb op de betrokkenheid van medewerkers bij hun organisatie en de invloed van leeftijd op deze relatie*. Masterthesis, Enschede, Universiteit Twente.
- Klink, J.J.L. van der, Brouwer, S., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Wilt, G.J. van der & Zijlstra. F.R.H. (2010). *Duurzaam inzetbaar: een werkdefinitie*. 's-Gravenhage: ZonMw.
- Klink, J.J.L. van der, Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H. & Wilt, G.J. van der (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, p. 342-356.
- Knaapen, A.L.M. (1981). *Arbeidsmotivatie: een handreiking aan de manager*. Deventer.
- Kuiper, C., Heerkens, Y., Balm, M., Bieleman, A. & Nauta, N. (2005). *Arbeid & gezondheid. Preventie, behandeling en reïntegratie: Een handboek voor paramedici*. Bohn Stafleu van Loghum, Houten.
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H. & Solley, C. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lange, B. (2010). *Securing lifelong learning: a multi-perspective approach to enhancing learning motivation of older employees*. Masterthesis, Enschede, University of Twente.
- Lange, A. de, Taris, T., Janse, T, Kompier, M., Houtman, I. & Bongers, P. (2005). Werk en motivatie om te leren: zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers? *Gedrag en Organisatie*, 18, 309-325.

- Luken, T. (2009). *Het dwaalspoor van de goede keuze Naar een effectiever model van (studie)loopbaanontwikkeling*. Fontys Hogeschool HRM en Psychologie
- Maurer, T.J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of management*, 27, 123-140
- Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88, 707-724.
- Nauta, A. (2008). *Inzetten op employability. Naar een nieuw psychologisch contract*. Zeggenschap 2008.
- Nauta, A., Vroome, E. de, Cox, E., Korver, T., & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag & Organisatie* 18(6), 326-337.
- Nauta, A., Bruin, M.R. de, & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere medewerkers*. Hoofddorp: TNO Arbeid
- Nauta, A., Dessing, R., & Kooiman, T. (2008). Carrière met kikkersprongen: Met succes werken aan inzetbaarheid. *Gids voor Personeelsmanagement* jrg.87 nr.10.
- Nauta, A., Lange, A.H. de & Gortz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie* 2010-23 nr 2.
- Opschoor, J.B. (1987) Duurzaamheid en verandering. Lezing Universiteit Utrecht.
- Ortega, J. (2001). Job Rotation as a Learning Mechanism. *Management Science*; vol. 47, no. 10, 1361-1370.
- Page, K.M. & Vella-Brodrick, D.A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee wellbeing: A new model. *Social Indicators Research*, 90, 441-458.
- Pot, A. (2010). *De rol van fysieke belasting in het Job-Demand-Control-Support Model*. Universiteit Utrecht.
- Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P., McGrath, M.R. & St.Claire, L.S. (2005). *Handboek managementvaardigheden*. Den Haag: Academic Service.
- Renkema, A.G. (2006). *Individual Learning Accounts: a strategy for lifelong learning?* Promotie, 's-Hertogenbosch: Cinop.
- Rhebergen, B. & Wognum, I. (1997) Supporting the Career Development of Older Employees: An HRD Study in a Dutch Company. *International Journal of Training and Development*, 1 (3) p. 191-198.
- Rijksoverheid (2012). *AOW-leeftijd stapsgewijs omhoog naar 66 jaar in 2019 en 67 jaar in 2023*. Persbericht, 25-05-2012.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W.B. & Dierendonck, D. van (1995). Utrechtse Burnout Schaal (UBOS): Voorlopige handleiding. Sectie Psychologie van Arbeid, *Gezondheid en Organisatie*, Universiteit Utrecht.
- Scheele, D., Theeuwes, J.J.M., & Vries, G.J.M. de (2007). *Arbeidsflexibiliteit en ontslagrecht*. Amsterdam University Press, Amsterdam.
- SER (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag, Sociaal Economische Raad.



- Slingerland, G.L.M. (2009). *De invloed van gezondheid en overgewicht op de arbeidsproductiviteit*. HumanCapitalCare Arbozorg B.V.
- Stemmers, F. (2010). Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen vereist cognitieve flexibiliteit. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 6-34
- Thijssen, J.G.L. (1997). Zicht op ouderenbeleid. Van afvloeiing naar inzetbaarheid. *HRM in de Praktijk*, 11. Deventer: Kluwer bedrijfsinformatie.
- Thijssen, J.G.L. (2000). Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 3-37.
- Thijssen, J.G.L., Heijden, B.I.J.M. van der, & Rocco, T.S., (2008). *Toward the Employability Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives*. Florida International University.
- Vuuren, T. van (2011). *De mate waarin men zijn of haar huidige werk kan en wil blijven doen*. Oratie
- Vuuren, T. van, Caniëls, M.C., & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, (24)4, p. 357-374.
- Walker, A. (2004). The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organizational Behavior*, 10(1), 685-697.
- Warr, P. (1994). Age and employment. In: H. C. Triandis, M. D. Dunette, & L. M. Hough (Eds.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, 4, 485-550, Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press. 89
- Warr, P. & Birdi, K. (1998). Employees age and voluntary development activity. *International Journal of Training and Development*, 2, 190-204.
- World Health Organization (WHO), (1948). *About WHO*. Verkregen in april 2011. <http://www.who.int/en/>
- Wiedenfeld, S.A., O'Leary, A., Bandura, A., Brown, S., Levine, S., & Raska, K. (1990). Impact of perceived self-efficacy in coping with stressors on components of the immune system. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1082-1094.
- Wognum, A. A. M., Veldkamp B. P., Grip A. de & Sieben, I. (2006). Aging workforce and age related policies: a secondary analysis. In Thijssen J. G. L. & Rocco, T. S. (2006). *Older workers, new directions. Employment and development in an aging labor market*.
- Wognum, A. A. M., & Horstink, M. (2008). Keeping older workers committed and employed by means of in/formal HRD initiatives, in Cedefop (Ed.) (2010) *Working and aging: emerging theories and empirical perspectives*. Luxembourg: Publications Office.
- Ybema, J.F., Geuskens, G., & Oude Hengel, K. (2009). *Oudere werknemers en langer doorwerken*. Secundaire analyses van de NEA, het NEA-cohortonderzoek en de WEA. TNO, Hoofddorp.

## Noten

- 1 Met dank aan prof. dr. J.G.L. Thijssen en prof. dr. W.B. Schaufeli voor hun toestemming tot het gebruik van respectievelijk de Loopbaanspiegel en de U-schaal van de UBOS-A.