

Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop

136

Aukje Nauta, Annet H. de Lange en Saskia Görtz*

Om te zorgen dat medewerkers tot op hoge leeftijd inzetbaar blijven in arbeidsorganisaties, is kennis nodig over wat mensen in verschillende levensfasen nodig hebben; die kennis bespreken we in dit artikel. Kalenderleeftijd blijkt inzetbaarheid slecht te voorspellen. Belangrijker zijn specifiekere operationalisaties van 'leeftijd', namelijk de leeftijden van de (1) professionaliteit; (2) privésituatie; (3) psychosociale beleving; en (4) gezondheid – lichamenlijk en neurocognitief. We beschrijven hoe deze vier 'leeftijden' veranderen in de loop van een leven en tot welke veranderingen in werkgerelateerde behoeften ze kunnen leiden. Zo blijft professionaliteit vrij stabiel gedurende de loopbaan, wordt de privésituatie saillant zodra medewerkers kinderen krijgen, willen veel mensen zich graag jong blijven voelen, en neemt de kans op gezondheidsklachten toe bij toenemende leeftijd. Toch kunnen klachten lang uitblijven als medewerkers gezond leven en blijven leren. Organisaties kunnen hun HR-praktijken afstemmen op veranderingen in elk van de vier 'leeftijden'. Die praktijken vatten we samen in een schema voor inzetbaarheid en levensloop, dat tevens handreikingen biedt voor toekomstig onderzoek.

Trefwoorden: inzetbaarheid, leeftijd, levensloop, gezondheid, werk-privébalans, burn-out, behoeften, leren, HR-praktijken

* Aukje Nauta is verbonden aan de Universiteit van Amsterdam en (ten tijde van het schrijven van dit artikel) werkzaam bij Randstad HR Solutions. Correspondentieadres: Universiteit van Amsterdam, Roetersstraat 15, 1018 WB, tel. 020 5256860, e-mail a.nauta@uva.nl. Annet de Lange is werkzaam bij de Rijksuniversiteit Groningen. Saskia Görtz was ten tijde van het schrijven van dit artikel Programmadirecteur HRM Politie.

1 Inleiding

Nu de roep tot langer doorwerken steeds luider klinkt, worstelen veel organisaties met de vraag hoe medewerkers gedurende hun loopbaan langer inzetbaar kunnen blijven. Tot voor kort gingen werkgevers en werknemers er van uit dat 60 à 61 jaar een goede leeftijd was om te stoppen met werken, maar dit gaat steeds minder op (Van der Heijden, De Lange, Demerouti & Van der Heijde, 2009). De overheid maakt regelingen voor vroegtijdig pensioen en vrije dagen voor ouderen steeds onaantrekkelijker, de AOW-leeftijd stijgt waarschijnlijk naar 67 jaar, en veel organisaties ervaren structurele problemen om hun personeelsbestand op sterkte te houden. Zo langzamerhand voelt iedereen de noodzaak om langer door te werken, om zo de gevolgen van een vergrijzende en ontgroenende bevolking te kunnen opvangen (Alley & Crimmins, 2007). Tot op heden ontbreekt echter relevante empirische kennis over leeftijdsverschillen in werkgerelateerde behoeften (zie Warr, 2008, voor een uitzondering). Ook zijn er weinig op wetenschappelijk bewijs gebaseerde HR-interventies, die oudere werknemers langer aan het werk houden (Schalk, Van Veldhoven, De Lange, De Witte, Kraus et al., 2010). Om onderzoek en onderbouwde HR-interventies op dit terrein te stimuleren maken we in dit artikel een begin met het beantwoorden van de volgende vraag: *Welke leeftijdsgerelateerde factoren zijn van belang bij het vaststellen en stimuleren van inzetbaarheid van werknemers gedurende de levensloop?*

137

Ter beantwoording van deze vraag bespreken we resultaten uit wetenschappelijk onderzoek en hanteren we een levensloopperspectief om het thema inzetbaarheid gedurende de levensloop inzichtelijk te maken voor zowel wetenschap als praktijk. Veel organisaties beseffen dat langer doorwerken nodig is, maar daarmee weten zij nog niet wat ze moeten *doen* om medewerkers langer te laten werken. Een belangrijke missie, die in veel strategische HR-plannen van organisaties te lezen is, betreft het behouden of verbeteren van de inzetbaarheid van (oudere) werknemers. Om die missie te kunnen vertalen naar effectieve maatregelen is kennis nodig over wat mensen in verschillende fasen van hun leven en loopbaan nodig hebben (Schalk et al., in druk). Want als werk voldoet aan (veranderende) behoeften, dan zijn medewerkers 'in balans', wat de kans op uitval reduceert (Nauta & Van Sloten, 2004).

De laatste jaren is veel onderzoek gedaan – zowel wetenschappelijk als beleidsmatig van aard – naar verbanden tussen leeftijd enerzijds, en gezondheid en inzetbaarheid anderzijds (bijvoorbeeld De Lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman & Bongers, in druk; Kanfer & Ackerman, 2004; Peeters & Van Emmerik, 2008; Warr, 2001; Warr, Butcher & Robertson, 2004). Uit dit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat er veel negatieve stereotypen bestaan over oudere werknemers (zie ook Peeters, Nauta, De Jonge & Schalk, 2005). Ouderen worden bijvoorbeeld waargenomen als minder flexibel, kwetsbaarder qua gezondheid, minder gemotiveerd om nieuwe vaardigheden aan te leren en minder geschikt om deel te nemen aan trainingen (De Lange et al., in druk; Nauta, De Bruin & Cremer, 2004; Van der Heijden et al., 2009; Warr, 2001). Uit ander onderzoek blijkt dat ouderen juist even gemotiveerd als jongeren zijn om nieuwe vaardigheden aan te leren (De Lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman & Bongers, 2005). Ook blijkt dat veel ouderen waardevolle kennis en ervaring hebben opgebouwd, die jongeren vaak nog niet hebben (Kanfer & Ackerman, 2004). Verder toont onderzoek aan dat individuele verschillen in werk, leren en gezondheid toenemen naarmate mensen ouder worden (Nauta et al.,

2004). Net startende werknemers hebben vaak dezelfde doelen (meer salaris, goede baan, etc.), terwijl oudere werknemers unieker zijn wat betreft opgedane ervaring, levensbehoeften en na te streven doelen (Carstensen, 1998; Ebner, Freund & Baltes, 2006; Nauta et al., 2004).

Leeftijd is een complex begrip, dat diverse concepten kan representeren en vaak een indicator is van iets anders (Kanfer & Ackerman, 2004). Kooij, De Lange, Jansen en Dijkers (2008) onderscheiden daarom verschillende soorten 'leeftijden', die wat preciezer verwijzen naar de onderliggende concepten. Het begrip leeftijd verwijst volgens hen naar een proces dat meerdere soorten veranderingen omvat, waaronder (neuro-) biologische, psychologische en sociale processen (zie ook Birren & Birren, 1990; Kanfer & Ackerman, 2004; Sterns & Miklos, 1995).

138

Eerder onderzoek toont aan dat kalenderleeftijd weinig voorspellend is voor inzetbaarheid. Leeftijd op zich is dan ook geen 'probleem', maar een gegeven, een weinig precieze indicator van bijvoorbeeld de fase in iemands leven. Leeftijd zegt niets over iemands talenten, ambities en tekortkomingen. Daarom is niet zozeer kennis nodig over leeftijd, maar over de belangrijkste condities die in de loop van een mensenleven *veranderen*. Bovendien is het van belang de wetenschappelijke inzichten op dit terrein in praktische HR-interventies en -richtlijnen te vertalen.

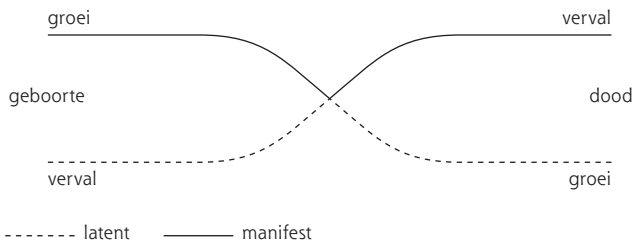
In de rest van dit artikel bespreken we allereerst hoe mensen in algemene zin veranderen gedurende de levensloop. Om die veranderingen inzichtelijk te maken introduceren we het 'vlindermodel van groei en verval'. De bespreking van veranderingen gedurende de levensloop mondt uit in een nadere uiteenrafeling van het begrip leeftijd in vier verschillende soorten 'leeftijden'. Achtereenvolgens beschrijven we deze vier 'leeftijden', evenals hoe zij veranderen in de loop van een leven en welke veranderingen in werkgerelateerde behoeften dat met zich mee kan brengen. Vervolgens beschrijven we hoe organisaties hun HR-praktijken kunnen afstemmen op veranderingen in elk van deze 'leeftijden'. Dit alles mondt uit in een *schema voor inzetbaarheid en levensloop*, dat richting kan bieden aan zowel praktijk als toekomstig onderzoek.

2 Vlindermodel van groei en verval

Ook al zegt leeftijd niet zoveel, feit is wel dat mensen veranderen gedurende hun leven. Zulke veranderingen zijn niet alleen negatief – meer rimpels, grotere kans op chronische ziekten, afname van cognitieve verwerkingsmogelijkheden (Kanfer & Ackerman, 2004; Nauta et al., 2004). Met het ouder worden 'groeien' mensen ook – meer ervaring, beter gekristalliseerd denkvermogen of 'kenniskapitaal', betere sociale vaardigheden, stressbestendiger, om enkele voorbeelden te noemen (Cremer, 2006; Kanfer & Ackerman, 2004). Breeuwsma (1994) noemt dit het 'vlindermodel van groei en verval' (zie figuur 1). Dit model ondergraaft de *common-sense*-gedachte dat mensen eerst groeien en dan vervallen, en illustreert dat beide typen veranderingen vanaf de geboorte tot aan de dood voortdurend aan de orde zijn. Gedurende de eerste levenshelft valt groei het sterkst op (is manifest), terwijl verval dan nog niet zichtbaar (latent) is. Gedurende de tweede levenshelft is het andersom: groei is latent, verval manifest (Schroofs, 2002).

Een levensloopperspectief maakt inzichtelijk hoe mensen succesvol ouder kunnen worden, dat wil zeggen dat men eerdergenoemde voordelen van het ouder worden

maximaliseert en de mogelijke nadelen minimaliseert (Baltes, Staudinger & Lindenberger, 1999).



Figuur 1 Vlindermodel van groei en verval (Breeuwsma, 1994)

139

Om ervoor te zorgen dat werknemers en organisaties de voordelen van ouder worden benutten en de nadelen minimaliseren, is meer inzicht nodig in de voornaamste condities waaronder zich veranderingen kunnen voordoen. Immers, leeftijd op zich verandert behoeften van mensen niet; het zijn de veranderende condities gedurende iemands leven. Van der Lippe, Dykstra, Kraaykamp en Schippers (2007) omschrijven de levensloop als een opeenvolging van posities die een persoon in de loop van de tijd bekleedt, waarbij ingrijpende gebeurtenissen (zoals trouwen, kinderen krijgen, promotie maken) de overgang van de ene positie of 'sociale identiteit' naar de andere markeren.

Gebaseerd op eerder werk (De Lange et al., 2006; Kaliterna, Larsen & Brkljacic, 2002; Kooij et al., 2008; Sterns & Miklos, 1995), onderscheiden wij, naast kalenderleeftijd, de volgende operationalisaties van leeftijd, namelijk de leeftijden van de (1) professionaliteit; (2) privésituatie; (3) psychosociale beleving; en (4) gezondheid – lichamenlijk en neurocognitief. De leeftijd van de professionaliteit verwijst rechtstreeks naar inzetbaarheid voor het werk; de overige drie verwijzen respectievelijk naar de sociale, psychologische en (neuro-)biologische processen gedurende een mensenleven (zie figuur 2).



Figuur 2 Overzicht van verschillende typen operationalisaties van het concept 'ouder worden' en de verschillende soorten 'leeftijden' die daaruit zijn af te leiden (aangepaste versie van het overzicht in Kooij et al., 2008)

3 De leeftijd van de professionaliteit

140 De leeftijd van de professionaliteit verwijst naar de mate waarin mensen zich hebben ontwikkeld op een bepaald punt in hun levensloop, en hoe goed hun werkprestaties en competenties op dat moment zijn. In de wetenschappelijke literatuur noemt men dit ook wel de 'prestatieleeftijd' (Kooij et al., 2008; Sterns & Miklos, 1995), hoewel deze term ook verwijst naar iemands fysieke competenties en prestaties. Voor vele zogenoemde kennisberoepen hebben fysieke competenties niet of nauwelijks invloed op iemands werkprestaties, want ze doen geen beroep op fysieke kracht. De leeftijd van de professionaliteit is enigszins verwant aan wat Sterns en Doverspike (1989) een 'organisatieleeftijd' of 'functieleeftijd' noemen, dat is het aantal jaren dat iemand in een bepaalde organisatie of functie werkt. Het aantal dienstjaren is een indicatie voor opgebouwde kennis en ervaring, maar de leeftijd van de professionaliteit is wat ons betreft een preciezere beschrijving van wat iemand in een bepaalde professie op een bepaald moment in zijn levensloop kan presteren. Zo geldt voor beroepen die hoge eisen stellen aan de zogenoemde 'fluïde intelligentie', in die zin dat ze veel werkgeheugen, abstract redeneren, aandacht en/of het verwerken van nieuwe informatie vragen, dat de professionaliteit van hun beoefenaars al op jonge leeftijd (rond twintig jaar) piekt (Kanfer & Ackerman, 2004). Veel bètawetenschappers geven dan ook aan dat ze naar eigen zeggen het meest productief en inventief waren rond hun twintigste of zelfs jonger (bijv. Dijkgraaf, 2005). In beroepen die vooral eisen stellen aan 'gekristalliseerde intelligentie', zoals algemene kennis, ervaringskennis, woordenschat en verbaal begrip (Kanfer & Ackerman, 2004), geldt zo'n professionaliteitspiek veel minder, en kan zelfs gesteld worden dat beoefenaars beter worden naarmate ze hun beroep langer uitoefenen – denk aan de functie van bestuurder. Voor fysieke beroepen geldt dat professionaliteit samenhangt met fysieke conditie. In veel beroepen hangt professionaliteit echter nauwelijks samen met leeftijd, noch met aantal jaren ervaring, simpelweg omdat jong en oud, ervaren en onervaren ze kunnen uitoefenen – denk aan eenvoudige administratieve beroepen. Nog steeds geldt wat Poffenberger in 1942 schreef (geciteerd in Kanfer & Ackerman, 2004, p. 443): '(...) *the work of the world is seldom done at maximal capacity, for only in the rare emergency does one call forth his full power. The level of achievement that is attained at any age is much more likely to be a question of interest and incentive than of capacity.*'

De leeftijd van de professionaliteit is saillant vanaf het moment dat medewerkers beginnen met werken: medewerkers vragen zich vanaf de start van hun loopbaan regelmatig af in hoeverre ze hun professie beheersen en er in groeien. De meeste startende medewerkers hebben al een lange fase van leren en ontwikkelen achter de rug. Maar daarmee sluiten ze deze fase niet af. Ook in het werk hebben mensen de behoefte om te leren, zich te ontwikkelen in zelfgekozen werkzaamheden. Uit onderzoek naar motivatie blijkt dat mensen een aangeboren behoefte hebben om te presteren, zich competent te voelen en zich te ontwikkelen (Deci & Ryan, 1985; 2000; Hackman & Oldham, 1980; McClelland, 1971), hoewel niet iedereen blijk geeft van deze behoefte (bijv. langdurig werklozen, zie Vansteenkiste, Lens, De Witte, De Witte & Deci, 2004).

Er is al veel onderzoek gedaan naar hoe leeftijd en professionaliteit met elkaar samenhangen, maar de resultaten spreken elkaar tegen. Uit onderzoek van Waldman en Avolio (1986) blijkt dat prestaties toenemen als mensen ouder worden, terwijl

McEvoy en Cascio (1989) geen verband vonden tussen prestaties en kalenderleeftijd. Fysieke competenties nemen gemiddeld genomen af als mensen ouder worden, maar hierin treden grote individuele verschillen op, afhankelijk van de leefstijl van mensen (veel bewegen, gezond eten; Ilmarinen, 2006). Ook mentale competenties nemen af, maar dit heeft meestal pas op hoge leeftijd (na het 65ste levensjaar) invloed op iemands functioneren (Kanfer & Ackerman, 2004; Nauta et al., 2004; Park, 1994; Snel & Cremer, 1994). Al met al blijkt dat professionaliteit vrij stabiel blijft gedurende iemands loopbaan, ook omdat mensen eventuele afnemende capaciteiten meestal goed weten te compenseren met opgebouwde werkervaring of hulpmiddelen (waarvan de leesbril een simpel voorbeeld is; Nauta et al., 2004; Spirduso, 2006; Ilmarinen, 2006). Baltes en Baltes (1990) beschrijven zulke compensatiestrategieën uitgebreid in hun model van selectie-optimalisatie-compensatie (SOC-model). Een copingstrategie die helpt om succesvol ouder te worden is dat mensen gedurende hun leven steeds activiteiten *selecteren* waar ze goed in zijn, deze activiteiten vervolgens *optimaliseren*, waarna ze, als ze ouder worden en in vermogens achteruitgaan, meestal goed kunnen *compenseren* voor die achteruitgang (Baltes & Baltes, 1990; Nauta et al., 2004).

141

De Lange et al. (2006) wijzen vooral op het belang van veranderbereidheid en employability van werknemers, en concluderen op basis van onderzoek dat deze 'competenties' afnemen als mensen ouder worden (zie ook Maurer, Weiss & Barbeite, 2003; Van Dam, 2004). Kooij et al. (2008) tonen verder aan dat jongere werknemers leer- en groeiomgankelijkheden belangrijker vinden dan oudere (zie ook Warr, 2008). Dit betekent echter niet dat ouderen niet in ontwikkeling zijn geïnteresseerd. Zo blijkt uit onderzoek van De Lange et al. (2005) dat ouderen even gemotiveerd zijn als jongeren om nieuwe dingen te leren. Warr (2008) toont in een studie naar werkwaarden bij bijna 21.000 werknemers verdeeld over 33 Europese landen aan dat oudere werknemers niet van hun jongere collega's verschillen in de waarde die ze hechten aan baanzekerheid, een verantwoordelijke functie en een gerespecteerde functie. Met andere woorden, jonge werknemers zijn evenzogoed zekerheidszoekers als ouderen, en het belang van verantwoordelijkheid en een betekenisvolle baan geldt eveneens voor alle leeftijden. Wel geldt dat oudere werknemers het belang van veel werkwaarden relativeren: 55-plussers vinden een goed salaris, prettige collega's, interessant werk, iets kunnen presteren, ruimte voor initiatief, passende werktijden, mensen kunnen ontmoeten, promotiekansen, niet te veel werkdruk en een flink aantal vakantiedagen significant minder belangrijk dan hun jongere collega's (Warr, 2008). Met name die laatste twee zijn opmerkelijk, omdat ze de noodzaak tot zogenoemd 'ontziebeleid' voor oudere werknemers in twijfel trekken; als het aan de oudere werknemers zelf ligt, lijkt het niet nodig om voor deze groep de werkdruk te verlagen en het aantal vrije dagen te verhogen. Al met al suggereren de bevindingen van Warr (2008) dat oud net als jong zekerheid en een betekenisvolle baan belangrijk acht, maar voor het overige dat oudere werknemers het belang van veel werkwaarden relativeren.

Uit onderzoek van Nauta, De Vroome, Cox, Korver en Kraan (2005) blijkt dat hoe ouder werknemers zijn, hoe lager zij hun inzetbaarheid voor andere functies inschatten. Dit geldt sterker voor werknemers in 'smalle' functies dan voor werknemers in 'brede' functies, waarin veel te leren valt en die veel professionaliteit vereisen. Met name dit laatste toont aan dat employability van werknemers te beïnvloeden is, name-

lijk door uitdagend werk te bieden. Dan kunnen mensen namelijk tot op hoge leeftijd breed inzetbaar blijven.

Belangrijk daarbij is dat werknemers hun eigen professionaliteit goed managen, bijvoorbeeld door voortdurend bij te blijven in hun vak. Mensen die zich continu verdiepen in hun vak, door zowel in het werk zelf te leren als via (door hun organisatie betaalde) vakinhoudelijke opleiding en training, kunnen hun professionaliteit doorgaans uitstekend op peil houden gedurende hun loopbaan, dankzij hun aldus toenevende gekristalliseerde cognitieve vermogens (Kanfer & Ackerman, 2004).

142 Toch kunnen op diverse momenten in de loopbaan problemen optreden rondom professionaliteit. In beginnende loopbanen zitten werknemers vaak nog niet goed op hun plek (Feij, Van der Velde, Taris & Taris, 1999). Door ‘vallen-en-opstaan’ komen startende werknemers er vaak achter welke baan past bij hun competenties of welke competenties versterkt kunnen worden. Dit kan verklaren waarom jongere medewerkers blijkens onderzoek vaker verzuimen (Nauta et al., 2004; www.cbs.nl), minder tevreden met hun werk zijn (Clark, Oswald & Warr, 1996; Rhodes, 1983; Warr, 1992), en de organisatie vaker verlaten dan oudere werknemers (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Halverwege de loopbaan geldt voor sommige werknemers dat zij doorgroeien naar posities boven hun kunnen, denk aan de vele vakinhoudelijke experts die leiding geven zonder over managementkwaliteiten te beschikken (FERENCE, Stoner & Warren, 1977). In de latere loopbaan kan het probleem van ‘ervaringsconcentratie’ optreden. Dit betekent dat mensen zich zo sterk en langdurig specialiseren, bijvoorbeeld door tien à twintig jaar hetzelfde werk te doen, dat ze moeilijk ander werk kunnen leren en vinden (Thijssen & Van der Heijden, 2003; Van der Heijden et al., 2009). Dit maakt hen kwetsbaar in situaties waarin hun beroep overbodig wordt (bijv. dat van monteur bij een telecommunicatiebedrijf) of indien hun gezondheid gaat lijden onder langdurig hetzelfde werk doen (bijv. het emotioneel en fysiek belastende werk van brandwachten; Nauta, Winthagen & Stark, 2005). Wat kunnen mensen doen om problemen rondom professionaliteit te voorkomen of aan te pakken? Idealiter zorgen werknemers ervoor dat ze hun leven lang leren en zich ontwikkelen, niet alleen om hun competenties op peil te houden, maar ook om zo nodig of gewenst een overstap te kunnen maken naar ander werk. Doen zich toch problemen voor (zoals vastroesten, ook wel ‘job plateauing’ genoemd, Allen, Russell, Poteet & Dobbins, 1999; of slecht passend werk doen, Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005) dan zijn werknemers gebaat bij goede ‘coping-strategieën’, dat zijn actieve manieren om zelf problemen op te lossen (Latack & Havlovic, 1992). Bij problemen rondom professionaliteit gaan werknemers idealiter actief op zoek naar vernieuwingen binnen of buiten hun functie of organisatie, bijvoorbeeld door elders te solliciteren, gerichte opleidingen te volgen of andere taken op zich te nemen.

4 De leeftijd van de privésituatie

Mensen veranderen niet alleen in hun werk, maar ook privé doen zich in ieders leven continu veranderingen voor. Dergelijke veranderingen zijn onderwerp van aandacht in de zogenoemde levenslooptheorieën (zie bijv. Bajor & Baltes, 2003; Baltes et al., 1999; Carstensen, 1998; Vondracek, 2007). Mensen gaan samenwonen, trouwen, kin-

deren krijgen, scheiden, voor zieke ouders zorgen, lange reizen maken, enzovoort. De leeftijd van de privé-situatie verwijst naar hoe mensen op een bepaald punt in hun levensloop hun privé-situatie hebben ingericht, en welke gevolgen dat heeft voor de tijd en aandacht die zij aan hun werk besteden.

De privé-situatie is extra saillant vanaf het moment dat mensen kinderen krijgen, omdat kinderen een veeleisende privé-verplichting vormen, die de aandacht van het werk kunnen afleiden. Gemiddeld krijgen vrouwen in Nederland hun eerste kind op de leeftijd van 29,4 jaar (De Graaf, 2009). Dit cijfer is sinds 2004 stabiel, na een jarenlange stijging vanaf 1980, toen vrouwen gemiddeld met 25,6 jaar hun eerste kind kregen (De Graaf, 2009). Over de leeftijd waarop mannen in Nederland hun eerste kind krijgen, geeft het CBS geen cijfers.

Kinderen leggen een groot beslag op tijd en emotionele aandacht, waardoor met name deze privé-situatie gevolgen heeft voor de tijd en aandacht die mensen aan hun werk besteden. Werk staat dan ook significant minder centraal in de levens van werknemers tussen 25 en 44 jaar dan in die van oudere werknemers, en dit geldt vooral voor vrouwelijke deeltijders (Warr, 2008). Voor werknemers met kinderen is het van groot belang dat zij werk en privé-levens flexibel kunnen combineren.

Er is de laatste jaren veel aandacht voor de relatie tussen werk en privé-levens en hoe die verandert gedurende de loopbaan (Peeters & Heiligers, 2007). Zo blijkt uit de literatuur dat niet alleen werk invloed heeft op iemands privé-levens, maar ook vice versa (Demerouti, Bakker & Bulters, 2004). Ook blijkt dat negatieve werk-thuisinterferentie invloed heeft op het welzijn van de werknemer, maar ook op het welzijn van zijn of haar partner. Dit heet het cross-over-effect (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005; Westman, 2001). Werknemers met kinderen willen relatief meer tijd of geld investeren in hun privé-situatie dan werknemers zonder (Schalk, 2004).

Oudere werknemers (met name vrouwen tussen 45 en 65 jaar; De Boer, Broese van Groenou & Timmermans, 2009) krijgen vaak te maken met mantelzorg voor (schoon-) ouders of partner. Voor vrouwen hebben deze veranderingen in de privé-situatie vaak meer gevolgen voor hun werk dan voor mannen. Bijna driekwart van de Nederlandse mantelzorgers in 2007 combineert de zorgtaken met een betaalde baan; 17% voelt zich in de greep gehouden door het eigen plichtsgevoel en heeft moeite met de combinatie van zorg, werk en het eigen gezin. Zij ervaren hierbij nogal eens een gevoel van overbelasting.

Welke privé-omstandigheden zich ook voordoen, belangrijk is dat werknemers hun privé-levens goed weten te organiseren, opdat zij voldoende tijd en aandacht hebben voor hun werk. Toch zijn verstoringen van het werk vanuit de privé-situatie voor veel werknemers onvermijdelijk. Elke grote gebeurtenis in iemands leven, zoals een verhuizing, het krijgen van een kind of een sterfgeval heeft meer of minder (tijdelijke) impact op iemands functioneren (Bhagat, 1983; Westman, 2001; Super, 1957; Vondracek, 2007). Uit onderzoek blijkt dat zulke 'onbalans' veelvuldig voorkomt, hoewel onbalans zelden alleen uit werk-privé-problematiek voortkomt, maar vaak gepaard gaat met onvrede over werkinhoud en samenwerkingsrelaties (Nauta & Van Sloten, 2004). Juist omdat werk-privé-verstoringen regelmatig optreden, moeten werknemers beschikken over coping-strategieën om werk en privé te leren combineren. Dit kan betekenen dat men ofwel de privé-situatie verandert (bijv. meer kinderopvang nemen, mantelzorg

uitbesteden), ofwel het werk (deeltijdwerk, verlof), ofwel de wijze waarop men met de combinatie omgaat (Wiersma, 1994).

5 Psychosociale beleving van de leeftijd

Leeftijd is niet louter objectief, maar ook subjectief. Sommige mensen voelen zich oud, andere jong. Vaak ook worden mensen door hun omgeving als '(te) oud' of '(te) jong' bestempeld, wat gevolgen kan hebben voor hun welbevinden. Met de psychosociale beleving van de leeftijd bedoelen we de percepties die mensen zelf en hun omgeving hebben van hoe oud of jong men is, en de gevolgen die dit heeft voor hun functioneren.

144

De psychosociale beleving van leeftijd speelt gedurende het hele leven. Toch veronderstellen wij dat deze beleving extra saillant wordt rondom het 40ste à 45ste levensjaar, wanneer mensen objectief gezien oud noch jong zijn. Als mensen jong zijn (< 30), hebben ze hoe dan ook 'potentie', aangezien zij nog een heel leven voor zich hebben waarin ze letterlijk alle kanten op kunnen. Als werknemers tegen hun pensioenleeftijd aanzitten, is die potentie veel kleiner. De kans om de loopbaan een geheel andere, nieuwe richting te geven is klein, hoewel ook 50-plussers soms geheel nieuwe paden inslaan (Nauta, 2007). Kim en Feldman (2000) beschrijven hoeveel mensen tussen hun laatste fulltime baan en hun pensioen bewust kiezen voor *bridge employment*. Dit verwijst naar werkzaamheden die mensen uitvoeren nadat ze met hun voltijdse baan gestopt zijn, maar voordat ze zich permanent terugtrekken uit het werkende leven. Vaak zijn die werkzaamheden deeltijds en van een andere aard dan hun laatste functie. Vooral gezonde mensen met werkende partners en afhankelijke kinderen kiezen voor *bridge employment*, wat overigens positief samenhangt met tevredenheid met hun latere pensioen en met hun leven in het algemeen (Kim & Feldman, 2000).

In de zogenoemde 'midcareer' is iemands potentie het meest diffuus. Bepaalde wegen (bijv. een topsportcarrière) zijn definitief afgesloten, maar andere (bijv. een eigen onderneming starten) staan nog open. Die ambiguïteit maakt dat mensen rond deze levensfase erg bezig kunnen zijn met de vraag wat hen motiveert en wat zij precies willen in hun leven (Hall & Mirvis, 1995). Mensen maken rondom hun veertigste een verandering in tijdsoriëntatie door van 'tijd vanaf de geboorte' tot 'tijd tot aan de dood' (Kanfer & Ackerman, 2004). Volgens Kanfer en Ackerman betekent zo'n switch een verandering in gedragsmotieven. Jongeren zoeken vooral informatie om hun toekomstmogelijkheden te verbeteren, terwijl ouderen in de tijd die hen nog rest vooral sociaal-emotionele waardering hopen te ontvangen voor wat ze hebben bijgedragen (Carstensen, 1998; Kanfer & Ackerman, 2004).

De huidige maatschappij kent een zogenoemd 'Jong-Zijn'-ideaal, waarin ouder worden onaantrekkelijk wordt gevonden. Oudere werknemers lopen hierdoor vaak tegen negatieve beelden op en worden minder vaak dan jongeren gestimuleerd om hun eigen inzetbaarheid via trainingen te verbeteren (Boerlijst & Van der Heijden, 1999; Nauta et al., 2004; Shore, Cleveland & Goldberg, 2003). Vrouwen ervaren meer negatieve percepties van het ouder worden dan mannen; dit is bekend als de *double-standard theory* (bijv. Öberg & Tornstam, 1999; 2001; Montepare 1996; Logan, Ward & Spitze, 1992). Ook relatieve leeftijd speelt een rol. Wanneer iemand de enige oudere

werknemer is in een team, is het risico van negatieve percepties en behandeling sterker aanwezig dan wanneer het hele team uit oudere werknemers bestaat (Wegge et al., 2008). Toch kunnen leeftijdsverschillen in teams ook positieve effecten hebben. Zo vonden Pelled, Eisenhardt en Xin (1999) dat teams met leden van gelijke leeftijd meer conflicten hebben, omdat in zulke teams meer competitie en onderlinge jaloezie is. Uit weer een andere studie, van Gellert en Kuipers (2008), blijkt dat leeftijdsverschillen weinig uitmaken voor samenwerking binnen teams: In een verzameling van 150 teams van elk tien werknemers in een Zweedse autofabriek hadden leeftijdsverschillen binnen deze teams geen effecten op betrokkenheid, werktevredenheid, leren, kwaliteit van de besluitvorming, burnout, verzuim en productkwaliteit. Wegge et al. (2008) concluderen uit eerdere literatuuroverzichten dat leeftijdsverschillen zowel positief als negatief kunnen uitpakken, en tonen in hun eigen studie aan dat leeftijdsverschillen alleen positief bijdragen aan prestaties wanneer de werkzaamheden in een groep complex zijn; bij routinematig teamwerk hangen leeftijdsverschillen niet of zelfs negatief samen met prestaties.

145

Het 'Jong Zijn'-ideaal maakt dat veel mensen, vooral naarmate ze ouder worden, de behoefte voelen om jong te ogen en zich jong te voelen, wellicht mede onder invloed van de sociale norm in hun directe omgeving. Zo vonden Montepare en collega's dat de subjectieve leeftijd van oudere volwassenen niet overeenkomt met hun kalenderleeftijd; veel ouderen voelen zich tien jaar jonger dan ze feitelijk zijn (Montepare & Clements, 2001; Montepare & Zebrowitz, 1998). Montepare en collega's wijzen dan ook op het bestaan van zogenoemde leeftijdschema's, die mensen gebruiken om zichzelf en anderen te plaatsen. Onderzoek naar leeftijdschema's en andere indicatoren van psychosociale leeftijd is echter schaars, vooral in de context van arbeidsorganisaties.

Omdat zo weinig onderzoek is gedaan naar de psychosociale beleving van leeftijd, weten we onvoldoende van de effecten hiervan op het functioneren van werknemers. Wel is veel onderzoek gedaan naar verbanden tussen psychosociale *klachten* op het werk en kalenderleeftijd. Zo blijkt uit een studie van Siu, Spector, Cooper en Donald (2001) dat hoe ouder werknemers zijn, hoe beter zij zich in mentaal opzicht voelen. Siu et al. (2001) toonden voorts aan dat oudere managers minder stressbronnen ervaren, beter met problemen konden omgaan, en een sterkere 'interne locus of control' hadden, wat betekent dat mensen bepaalde resultaten aan hun eigen handelen toeschrijven in plaats van aan toeval, geluk of andere omstandigheden. Kanttekening bij dit onderzoek is dat het in Hongkong is gedaan, en niet zonder meer te generaliseren is naar de Nederlandse situatie.

Ander onderzoek naar de relatie tussen psychosociale klachten en kalenderleeftijd laat tegenstrijdige resultaten zien. Zo blijken ouderen mentaal en fysiek minder veerkrachtig dan jongeren (Alkjaer, Pilegaard, Bakke & Jensen, 2005), maar hebben zij minder vaak een burnout (Schaufeli & Enzmann, 1998). Dit suggereert volgens De Lange et al. (2006) dat werkervaring een belangrijke buffer is tegen het ontwikkelen van een burnout. Uit onderzoek van De Lange et al. (2006) blijkt dat oudere (> 50 jaar), jongere (< 35 jaar) en werknemers van 'middelbare' leeftijd (35-50 jaar) niet van elkaar verschillen in werktevredenheid en emotionele uitputting, hoewel dit misschien een selectie-effect is: de ontevreden en uitgeputte oudere werknemers zijn wellicht al gestopt met werken. Wel blijkt uit het onderzoek van De Lange, Taris, Jansen,

Smulders, Houtman & Kompier (2006) dat ouderen en jongeren om verschillende redenen emotioneel uitgeput kunnen raken: ouderen vooral vanwege een gebrek aan sociale steun van collega's en managers, werknemers van middelbare leeftijd vooral vanwege hoge taakeisen.

Ook al is er weinig (eenduidig) onderzoek naar psychosociale beleving van leeftijd en naar verbanden tussen psychosociale klachten en leeftijd, toch veronderstellen we dat zelfmanagement belangrijk is om ook op dit vlak problemen te voorkomen. Dat betekent vooral dat werknemers zich idealiter zelfbewust opstellen in plaats van te voldoen aan een (zelf)beeld dat aan hun leeftijd is gerelateerd. Wanneer medewerkers openstaan voor veranderingen in hun omgeving, dan vergroot dit de kans dat mensen op hun persoonlijke competenties in plaats van op een stereotype worden benaderd en beoordeeld.

146

Toch treden binnen bedrijven regelmatig psychosociale klachten op, al dan niet voortkomend uit leeftijdsdiscriminatie. Dit geldt voor alle leeftijdsgroepen, zoals hierboven beschreven (De Lange et al., 2006). Belangrijk is dan dat werknemers hulp en ondersteuning zoeken, in eerste instantie door in een goed gesprek met de leidinggevende of HR-adviseur naar oplossingen binnen het werk zelf te zoeken (Nauta & Van Sloten, 2004). In tweede instantie kunnen werknemers gebaat zijn bij professionele hulp, bijvoorbeeld in de vorm van een loopbaancoach. Uit onderzoek blijkt dat loopbaancoaching een positief effect heeft op loopbaanzelfsturing door medewerkers (Verbruggen & Sels, 2008): Bij ruim 200 Vlaamse werknemers, die enkele loopbaancoachingsessies bijwoonden, bleek dat ten opzichte van een eerste meting voorafgaand aan de sessies, de scores op loopbaancompetenties, zelfbewustzijn, aanpassingsvermogen en loopbaanzelfsturing waren toegenomen, niet alleen tijdens een meting aan het eind van het traject, maar ook zes maanden later.

6 De leeftijd van de gezondheid

De leeftijd van de gezondheid verwijst naar wat Sterns en Doverspike (1989) 'functionele leeftijd' noemen, oftewel iemands fysieke en neurocognitieve conditie (zie ook Dirken, 1972). Dankzij de sterk verbeterde levensomstandigheden in westerse samenlevingen blijven mensen tot op steeds hogere leeftijd gezond, waardoor de meeste mensen goed in staat zijn om tot hun 65ste of zelfs 67ste te werken. Dit geldt echter sterker voor hoger dan voor lager opgeleiden, want hoger opgeleiden leven zes tot zeven jaar langer en voelen zich zestien tot negentien jaar langer gezond dan lager opgeleiden (Stam, Garssen, Kardal & Lodder, 2008).

Als mensen ouder worden, wordt gezondheid saillant, omdat de kans op gezondheidsklachten stijgt. Zo heeft 0,1% van de Nederlandse mannen van 35-44 jaar een hartaandoening, versus 4% van de mannen van 55-64 jaar. En zo heeft 6% van de mannen van 35-44 jaar hoge bloeddruk, versus 22% van de 55- tot 64-jarige mannen (www.cbs.nl; Nauta et al., 2004). Ook de hersenen kunnen meer of minder gezond zijn: hiermee bedoelen we de conditie van het neurologisch systeem voor informatieverwerking in relatie tot gezonde veroudering (Orlebeke, 2002). Is die conditie goed? Met andere woorden, zijn er relatief weinig hersencellen afgestorven, zijn de verbindingen tussen hersengebieden talrijk en zijn neurotransmitters, zoals dopamine,

optimaal aanwezig? De conditie van de hersenen is bepalend voor cognitief functioneren: hoe meer hersencellen afsterven en hoe meer het aantal verbindingen en de hoeveelheid dopamine afnemen, hoe minder goed men cognitief functioneert.

Terwijl al veel bekend is over lichamelijke veroudering, staat het onderzoek naar veroudering van hersenen en cognitief functioneren nog in de kinderschoenen. Zo is nog niet veel bekend over de gevolgen van afnemende dopamine op cognitief functioneren en leren (Murre & Ridderinkhof, 2009). Wel is bekend dat de hoeveelheid *resources* in de hersenen afneemt als mensen ouder worden, zoals neuronaal weefsel en de aanmaak van dopamine, resources die van belang zijn voor cognitief functioneren en leren. Daardoor kunnen mensen bijvoorbeeld steeds minder lang een cognitieve taak volhouden, hun aandacht erbij houden. Als dat niet meer lukt, dan is men 'mentaal moe'. Mentale moeheid lijkt te maken te hebben met de hoeveelheid dopamine in de hersenen (Frank & Claus, 2006). Met het ouder worden neemt de hoeveelheid dopamine af, gemiddeld 10% per tien jaar, al vanaf de jongvolwassenheid. Daardoor kunnen mensen steeds minder goed leren via feedback. Dit wordt doorgaans pas zichtbaar rond het 60ste jaar (Nilsson, Sternäng, Rönnlund & Nyberg, 2009).

Uit onderzoek van Stallen en Ridderinkhof (2007b) blijkt bovendien dat die gevolgen tijdelijk op te heffen zijn. Deze onderzoekers brachten ouderen en jongeren in een positieve stemming, waardoor de hoeveelheid dopamine in hun hersenen tijdelijk steeg. Hoe ouder mensen waren (met name 75+), hoe meer ze hiervan profiteerden. Door de tijdelijk verhoogde dopamine konden ouderen weer even goed leren als jongeren.

Vooraf de frontale cortex en de hippocampus worden het eerste 'getroffen' door veroudering, in de zin dat in deze gebieden de hersencellen het eerste afsterven (Orlebeke, 2002). Juist deze gebieden zijn belangrijk voor cognitief functioneren. Deze zijn in de ontstaansgeschiedenis van de menselijke soort (de fylogenese) als laatste tot rijping gekomen. Vooral de zogenoemde fluïde vermogens, waarmee mensen bijvoorbeeld nieuwe oplossingen kunnen bedenken voor nieuwe problemen (denk aan wiskundige vermogens) nemen hierdoor af (Kanfer & Ackerman, 2004). Uit experimenten die Stallen en Ridderinkhof (2007a; 2007b) verrichtten blijkt dat ouderen minder dan jongeren in staat zijn om nieuwe dingen te leren, waar te nemen wat er om hen heen gebeurt, zich situaties te herinneren en die te interpreteren, en problemen op te lossen. Gefixeerde vermogens, dat wil zeggen geleerde vermogens waarmee mensen hun kennis en ervaring benutten, nemen juist toe als mensen ouder worden. De echte beperkingen in cognitief functioneren en leren komen meestal pas na het 65ste levensjaar aan het licht (Nilsson et al., 2009). Tussen 55 en 65 jaar zijn de effecten gering, en de individuele verschillen tussen mensen groot (Orlebeke, 2002).

Het huidige onderzoek naar cognitieve veroudering vertelt nog weinig over hoe hersenen van mensen in de loop van de tijd veranderen. Want vaak vergelijkt men een groep ouderen met een groep jongeren, en dat zegt weinig over veranderingen in de tijd. Een uitzondering is de Maastricht Aging Study (www-np.unimaas.nl/maas/) die veel publicaties voortbrengt over cognitieve veroudering over een periode van zes jaar (bijv. Meijer, Van Boxtel, Van Gerven, Van Hooren, De Groot et al., in druk). Deze studies tonen aan dat sommige hersenfuncties, maar niet alle, afnemen bij een stijgende leeftijd (bijv. Van der Elst, Van Boxtel, Van Breukelen & Jolles, 2006).

Om de kans op gezondheidsklachten in algemene zin te verminderen, zijn ten minste twee dingen belangrijk: veel bewegen en gezond eten. Een gezonde leefstijl gaat zowel lichamelijke als cognitieve klachten tegen, de laatste omdat de bloedtoevoer naar de hersenen dan langer op peil blijft (Kramer, Colcombe, McAuley, Scalf & Erickson, 2005; Kramer, Erickson & Colcombe, 2006). Kramer, Hahn, Cohen, Banich, McAuley et al. (1999) gaven twee groepen mensen van rond de 60 jaar tien weken lang fitness (groep 1) of yoga (groep 2). Na die tien weken bleek groep 1 vooruitgegaan te zijn in taken die een snelle reactietijd en flexibiliteit vergen, terwijl dat niet het geval was bij groep 2. Tot nu toe is nog niet duidelijk of en in hoeverre cognitieve veroudering door middel van specifieke hersentraining kan worden tegengegaan. Weliswaar laten sommige studies positieve trainingsresultaten zien, maar deze gelden vaak alleen voor de specifiek getrainde cognitieve vaardigheden en blijken nauwelijks generaliseerbaar naar bredere cognitieve vaardigheden (Mayr, 2008).

148 De conclusie luidt dat gezondheid weliswaar achteruitgaat bij het ouder worden, maar dat dit tot de pensioenleeftijd maar weinig invloed heeft op hoe men fysiek en cognitief functioneert op het werk (zie ook Ilmarinen, 2006). En zoals we al eerder beschreven in het 'vlindermodel van groei en verval' (figuur 1), nemen de gekristalliseerde cognitieve vermogens toe als mensen ouder worden, zoals 'kenniskapitaal' en 'wijsheid' (Baltes & Smith, 1990; Kanfer & Ackerman, 2004; Schaie, 1993). Juist omdat mensen zich gedurende hun loopbaan specialiseren in bepaalde vaardigheden, kunnen zij eventuele afnemende fysieke en cognitieve competenties meestal goed compenseren met opgebouwde werkervaring of hulpmiddelen (Baltes & Baltes, 1990; Nauta et al., 2004; Spirduso, 2006; Ilmarinen, 2006).

7 HR-praktijken voor veranderende 'leeftijden'

Tot nu toe hebben we gefocust op de werknemers: hoe veranderen zij gedurende hun levensloop en loopbaan en wat kunnen zij doen om problemen te voorkomen of aan te pakken? Werknemers hebben echter geen volledige controle over hun eigen loopbaan, want deze wordt sterk meebepaald door de organisatie waarin zij werken. Een belangrijke vraag is daarom wat organisaties kunnen doen om tijdig in te spelen op veranderingen in de levens van hun werknemers. Hoe kunnen zij problemen daarin voorkomen of oplossen? En hoe kunnen zij de groei die mensen in hun leven doormaken maximaal benutten? Welke HR-praktijken zijn kortom nodig om rekening te houden met de diverse soorten 'leeftijden' van werknemers?

Bij elk van de vier beschreven 'leeftijden' past allereerst een behoefte van de werkgever, en een kernvraag van managers waarmee ze deze behoefte tegenover hun werknemers kunnen uiten. Als het gaat om *professionaliteit*, dan willen werkgevers de juiste persoon op de juiste plaats, zowel nu als in de toekomst. Om dit voor elkaar te krijgen, stellen managers hun medewerkers regelmatig de vraag: 'Wat wil je leren?' Wat betreft *privésituatie* is het werkgevers vooral te doen om toegewijde medewerkers, die naast hun privéleven voldoende tijd en aandacht besteden aan hun werk. Om problemen op dit gebied bespreekbaar te maken, vragen managers hun medewerkers zo nu en dan: 'Hoe is het thuis?' De *psychosociale beleving* van leeftijd maakt de vraag naar gemotiveerde medewerkers saillant: medewerkers die

tevreden zijn met hun werk, geen burnout-klachten hebben, en zich niet gediscrimineerd voelen op grond van hun leeftijd. Om dit te achterhalen vragen managers hun medewerkers: 'Hoe bevalt je werk?' Als het om *gezondheid* gaat, willen werkgevers vooral een laag verzuim, waarbij het helpt om af en toe openlijk te vragen: 'Hoe is het met je gezondheid?'

Ook al laat de behoefte van werkgevers zich eenvoudig vertalen naar open vragen, die managers idealiter zo af en toe aan hun werknemers stellen als opening van een 'goed gesprek', toch is meer beleid nodig, zowel preventief als curatief. Bij *professionaliteit* gaat het om het voorkomen of oplossen van problemen rondom onderprestatie: werknemers die om welke reden dan ook niet meer goed functioneren. Dit is te voorkomen door werknemers uitdagend werk en ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. Treden desondanks functioneringsproblemen op, dan kunnen werknemers gebaat zijn bij her- en uitplaatsing en/of her-, om- en bijscholing. Steeds valt echter te verkiezen dat mensen hun eigen werk en loopbaan sturen, alleen al omdat organisaties niet langer in staat, noch bereid zijn om 'life-time employment' te bieden en werknemers dus vooral op eigen benen zullen moeten staan (Verbruggen & Sels, 2008). Daarom is ruimte voor zelfmanagement de beste preventie, bijvoorbeeld door medewerkers de ruimte, stimulans en zonnodig loopbaancoaching te bieden om zelf bewuste loopbaankeuzes te kunnen maken (Clarke & Patrickson, 2008; Verbruggen & Sels, 2008).

Bij de *privésituatie* gaat het om het voorkómen en aanpakken van (mentaal) verzuim, doordat werknemers ofwel fysiek, ofwel qua aandacht afwezig zijn van hun werk vanwege verplichtingen thuis. Flexibele werktijden, verlofregelingen, goede kinderopvang, relatieve prestatie-maten (waarin duidelijker rekening gehouden wordt met verlofperiodes), het bespreekbaar maken en ondersteunen bij veranderingen in de privésituatie, kunnen zulk verzuim voorkomen. Zij kunnen ook voorkomen dat met name vrouwen deels of geheel uitreden uit het werk, waardoor hun competenties (deels) onbenut blijven, en waardoor zij na herintreding minder gemakkelijk doorstroom naar hogere functies. Doen zich toch problemen voor, dan zijn werknemers gebaat bij maatwerkoplossingen, zoals extra verlof of ondersteuning.

Bij *psychosociale beleving* moeten werkgevers demotivatie zien te voorkomen of aan te pakken. Preventie is vooral gebaat bij het promoten van diversiteit. Hiermee bedoelen we dat organisaties een cultuur bewerkstelligen, waarin werknemers op hun persoonlijke, unieke competenties worden beoordeeld, in plaats van op in het oog springende, maar weinigzeggende kenmerken (Roberson, 2006; Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006). Leeftijd is zo'n kenmerk, naast geslacht, etnische afkomst en al of niet gehandicapt zijn. Wanneer werknemers echter toch louter op hun leeftijd (of een ander irrelevant kenmerk) beoordeeld worden, dan moet een organisatie dit bestrijden, bijvoorbeeld door zulke stereotypering bespreekbaar te maken.

Bij *gezondheid* stellen werkgevers idealiter alles in het werk om verzuim vanwege lichamelijke en cognitieve klachten te voorkomen. Dat kan in eerste instantie door gezond werk aan te bieden, met voldoende uitdagingen voor verdere ontwikkeling evenals voldoende herstelmogelijkheden. In tweede instantie is gezondheidsmanagement een optie, wat inhoudt dat werkgevers op allerlei manieren stimuleren dat werknemers een gezonde leefstijl hebben. Sommige organisaties maken bijvoorbeeld bedrijfsfitness mogelijk, anderen bieden periodieke health scans, en weer

anderen zorgen voor gratis rauwkost in het bedrijfsrestaurant of fruit in de wandelgangen. Ook zouden werkgevers zich kunnen inspannen om ervaringsconcentratie, oftewel langdurig hetzelfde werk doen, te voorkomen. Want als medewerkers regelmatig nieuwe dingen leren, zich breed ontwikkelen en levenslang leren, valt cognitieve veroudering enigszins te vertragen en kunnen medewerkers langer inzetbaar blijven. Daarom is het aanbieden van brede ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden van groot belang. Idealiter zetten werkgevers scholing en ontwikkelingsmogelijkheden preventief in, dat wil zeggen dat medewerkers voortdurend breed leren om ervaringsconcentratie te voorkomen en cognitieve veroudering te vertragen. Als zich desondanks functioneringsproblemen voordoen, dan is om-, bij- en herscholing een goed middel om medewerkers de kans te bieden taken en functies te kiezen, die beter bij hun mogelijkheden passen. Op dit moment is nog erg weinig bekend over hoe mensen in verschillende levensfasen het beste kunnen leren, gezien de conditie van hun hersenen en de daarmee gepaard gaande cognitieve mogelijkheden. Daarom blijft ons advies aan werkgevers op dit punt algemeen: zorg dat medewerkers voortdurend hun hersenen gebruiken, ook om nieuwe taken te leren, want daarmee blijven hun cognitieve functies zo lang mogelijk op peil.

8 Schema inzetbaarheid en levensloop

Figuur 3 vat in grote lijnen samen wat we hiervoor hebben beschreven. Dit schema vloeit logisch voort uit de vier 'leeftijden' die we uit de literatuur over levensfasebeleid hebben afgeleid. Ook sluit het schema grotendeels aan bij het AMO-model van Appelbaum, Baily, Berg, en Kalleberg (2000), die HR-praktijken onderscheiden naar de mate waarin ze mensen stimuleren om te *kunnen* presteren (*Ability*), *willen* presteren (*Motivation*) en *mogen* presteren (*Opportunity*; zie ook Huiskamp, De Jong & Den Hoedt, 2008). Dit schema is op te vatten als een 'heuristiek', in de zin dat het zowel praktijkfunctionarissen als onderzoekers richtlijnen biedt om beleid c.q. onderzoek naar inzetbaarheid gedurende de levensloop op te zetten.

Het schema laat zien dat werknemers verschillende 'leeftijden' hebben, die vanaf verschillende kalenderleeftijden saillant worden en die verschillende typen behoeften met zich meebrengen. Werknemers stellen zichzelf bij al die leeftijden verschillende diagnostische vragen, waardoor zij problemen kunnen voorkomen of oplossen. De verschillende 'leeftijden' zijn ook gerelateerd aan verschillende behoeften van werkgevers, zoals de behoefte aan competente, toegewijde, gemotiveerde en gezonde medewerkers. Om die behoefte te managen gaan leidinggevendend hierover idealiter in gesprek met hun medewerkers, en kunnen bedrijven preventief en curatief beleid opzetten. Hoe dit alles er concreet uitziet, hebben we hiervoor besproken en in figuur 3 inzichtelijk gemaakt. Het schema biedt (HR-)managers een handreiking voor hoe zij mogelijk kunnen omgaan met specifieke veranderingen bij hun werknemers. Belangrijk is echter dat (HR-)managers het schema flexibel hanteren, want sommige oplossingen, zoals continue scholing, zijn geschikt voor medewerkers in alle soorten 'leeftijden'.

Figuur 3 Schema inzetbaarheid en levensloop

	Soort 'leeftijd'	Professionaliteit	Privésituatie	Psychosociale beleving	Gezondheid
De werknemer	Behoefte werknemer	Wil leren en presteren	Wil werk & privé flexibel combineren	Wil jong ogen	Wil gezond blijven
	Kernvraag aan zichzelf	'Wat kan ik?'	'Hoe wil ik leven?'	'Wat wil ik?'	'Hoe blijf ik gezond?'
	Zelfmanagement (preventief)	Leren en zich ontwikkelen	Privéleven organiseren	Zich zelfbewust opstellen	Veel bewegen, gezond eten
	Mogelijk probleem	Vastroesten; functie te makkelijk, moeilijk of niet-passend	Werk-privé-onbalans	Negatief zelfbeeld	Lichamelijke en cognitieve klachten
	Coping (curatief)	Anderen taken of functie zoeken	Werk en privé leren combineren	Loopbaan-coaching zoeken	Medische hulp zoeken
De HR-praktijken	Behoefte werkgever	Wil juiste persoon op juiste plaats (competent)	Wil toegewijde medewerkers (betrokken)	Wil gemotiveerde medewerkers (gemotiveerd)	Wil laag verzuim (gezond)
	Kernvraag van manager	'Wat wil je leren?'	'Hoe is het thuis?'	'Hoe bevalt je werk?'	'Hoe is het met je gezondheid?'
	Management (preventief)	Uitdagend werk; ontwikkelingsmogelijkheden	Flexibele werktijden, verlofregelingen, kinderopvang	Diversiteit promoten	Gezond werk bieden
	Mogelijk risico	Onderprestatie	(Mentaal) verzuim	Demotivatie	Verzuim
	Probleem-aanpak (curatief)	Her- en uitplaatsing; om-, bij- en herscholing	Extra verlof; Ondersteuning regelen	Stereotypen bestrijden	Werk aanpassen aan beperkingen en wensen werknemer

151

Daarnaast zijn uit het schema suggesties voor toekomstig onderzoek naar inzetbaarheid en levensloop af te leiden. Een eerste suggestie is om uit het schema een conceptueel model af te leiden, dat toetsbaar is in toekomstig onderzoek. Zo kan de 'leeftijd' van de professionaliteit opgevat worden als een afhankelijke variabele, die de kern van inzetbaarheid omvat, en die voorspeld kan worden vanuit enerzijds de drie andere 'leeftijden' (privésituatie, psychosociale beleving en gezondheid) en anderzijds HR-praktijken op het gebied van ontwikkeling, werk-privébalans, diversiteit en gezondheid. Longitudinaal onderzoek kan dan uitwijzen in hoeverre veranderende professionaliteit beïnvloed wordt door de genoemde persoonsgebonden en omgevingsgebonden factoren. Een tweede suggestie is om interventie-onderzoek te baseren op het schema in figuur 1. Interventiestudies zijn schaars, maar zeer gewenst binnen de organisatiepsychologie. Immers, er is al veel bekend over determinanten

van competentie, betrokkenheid, motivatie en gezondheid, maar erg weinig over hoe deze variabelen op korte en langere termijn *veranderd* kunnen worden. Welke aanpak werkt het beste, zelfsturing door de persoon zelf, specifieke HR-praktijken of een samenspel van beide? Preventief of curatief HR-beleid? HR-praktijken ter verbetering van ontwikkelingsmogelijkheden, werk-privébalans, diversiteit of gezondheid? De eindconclusie van dit artikel is een pleidooi *tegen* een leeftijdsbewust, maar *voor* een levensloopbewust personeelsbeleid. Organisaties kunnen hun beleid immers niet op kalenderleeftijden afstemmen. Ze kunnen beter een levensloopperspectief op werknemers en hun behoeften hanteren. Door de levensvraagstukken die medewerkers in verschillende fasen van hun loopbaan bezighouden, goed boven tafel te krijgen en er rekening mee te houden, zorgen organisaties ervoor dat hun medewerkers een loopbaan lang inzetbaar blijven.

152

Praktijkbox

- Organisaties voeren idealiter een levensloopbewust (en geen leeftijdsbewust) personeelsbeleid, waarin werknemers hun werk kunnen afstemmen op veranderende behoeften gedurende de levensloop.
- Werknemers doen er goed aan zichzelf op gezette tijden in hun loopbaan diagnostische vragen te stellen over hun werkgerelateerde behoeften, zodat ze problemen vóór zijn, of kunnen oplossen.
- Managers doen er goed aan in gesprek te gaan met hun medewerkers, zodat men samen de behoeften van de organisatie en die van de medewerker kan afstemmen.
- Organisaties die gezond en uitdagend werk bieden, flexibele werktijden mogelijk maken en diversiteit promoten, scheppen zo ruimte voor hun medewerkers om gedurende de levensloop hun professionaliteit, privésituatie, psychosociale welzijn, evenals hun lichamelijke en geestelijke gezondheid goed te onderhouden.

Literatuur

- Alkjaer, T., Pilegaard, M., Bakke, M. & Jensen, B.R. (2005). Effect of aging on performance, muscle activation and perceived stress during mentally demanding computer tasks. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 31, 152-159.
- Allen, T.D., Russell, J.E.A., Poteet, M.L. & Dobbins, G.H. (1999). Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1113-1137.
- Alley, D. & Crimmins, E. (2007). The demography of aging and work. In K.S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), *Aging and work in the 21st Century*: 7-24. London: Lawrence Erlbaum associates.
- Appelbaum, E., Bailey, Th., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca NY: Cornell/ILR.
- Bajor, J.K. & Baltus, B.B. (2003). The relationship between selection optimization with compensation, conscientiousness, motivation, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 347-367.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2005). The crossover of burnout and work engagement across working couples. *Human Relations*, 58, 661-689.

- Baltes, J. & Smith, P.B. (1990). Wisdom-related knowledge: Age/cohort differences in response to life-planning problems. *Developmental Psychology*, 26, 494-505.
- Baltes, P. & Baltes, M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In P. Baltes & M. Baltes (Eds.), *Successful aging: Perspectives from the behavioural sciences* (pp. 1-34). New York: Cambridge University Press.
- Baltes, P.B., Staudinger, U.M. & Lindenberger, U. (1999). Life span psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50, 471-507.
- Bhagat, R.S. (1983). Effects of stressful life events on individual performance effectiveness and work adjustment processes within organizational settings: A research model. *Academy of Management Review*, 8, 660-671.
- Birren, J.E. & Birren, B.A. (1990). The concepts, models and history of psychology of aging. In J.E. Birren & K.W. Schaie (Eds.), *Handbook of the psychology of aging* (pp. 3-18). San Diego: Academic Press.
- Boerlijst, J.G. & Van der Heijden, B.I.J.M. (1999). The older employee in the organisation: a managerial and a developmental problem. In: R.H. Rosenfeld & D.C. Wilson (Eds.), *Managing organisations: text, readings and cases* (pp. 392-403). New York: McGraw-Hill.
- Breeuwsma, G. (1994). *Alles over ontwikkeling; over de grondslagen van de ontwikkelingspsychologie*. Amsterdam: Boom.
- Carstensen, L.L. (1998). A life-span approach to social motivation. In J. Heckhausen & C.S. Dweck (Eds.), *Motivation and self-regulation across the life span* (pp. 341-364). New York: Cambridge University Press.
- Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81.
- Clarke, M. & Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations*, 30, 121-141.
- Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.
- Cremer, R. (2006). Hersenaandoeningen. In: *Handboek arbeid en belastbaarheid D4*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- De Boer, A., Broese van Groenou, M. & Timmermans, J. (2009). *Mantelzorg. Een overzicht van de steun van en aan mantelzorgers in 2009*. Den Haag: SCP.
- De Graaf, A. (2009) *Geboorteregeling in 2009*. www.cbs.nl.
- De Lange, A., Taris, T., Jansen, P., Kompier, M., Houtman, I. & Bongers, P. (2005). Werk en motivatie om te leren: zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers? *Gedrag & Organisatie*, 18, 309-325.
- De Lange, A.H., Taris, T.W., Jansen, P.G.W., Smulders, P., Houtman, I.L.D. & Kompier, M.A.J. (2006). Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS survey. J. Houdmont, & S. McIntyre (Eds.). *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice*, 1, 21-45. Maia, Portugal: ISMAI Publications.
- De Lange, A.H., de, Taris, T.W., Jansen, P.G.W., Kompier, M.A.J., Houtman, I.L.D., Bongers, P.M. (in druk). On the relationships among work characteristics and learning-related behavior: does age matter? *Journal of Organizational Behavior*.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Demerouti, E., Bakker, A.B. & Bulters, A.J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 131-149.
- Dijkgraaf, R. (2005). Interview in het TV-programma *Zomergasten* van de VPRO d.d. 7 augustus 2005, www.vpro.nl.
- Dirken, J.M. (1972). *Functional age of industrial workers*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Duxbury, L., Higgins, C., Lee, C. (1994). Work-family conflict, a comparison by gender, family type and perceived control. *Journal of Family Issues*, 15, 449-446.

- Ebner, N.C., Freund, A.M. & Baltes, P.B. (2006). Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: from striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging, 21*, 664-678.
- Feij, J.A., Van der Velde, M.E.G., Taris, R. & Taris, T.W. (1999). The development of person-vocation fit: A longitudinal study among young employees. *International Journal of Selection and Assessment, 7*, 12-24.
- Ference, Th.P., Stoner, J.A. & Warren, E.K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management Review, 2*, 602-612.
- Frank, M.J. & Claus, E.D. (2006). Anatomy of a decision: Striato-orbitofrontal interactions in reinforcement learning, decision making, and reversal. *Psychological Review, 113*, 300-326.
- Gellert, F.J. & Kuipers, B.S. (2008). Short- and long-term consequences of age in work teams. An empirical exploration of ageing teams. *Career Development International, 13*, 132-149.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*, 463-488.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work Design*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Hall, D.T. & Mirvis, Ph.H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior, 47*, 269-289.
- Huiskamp, R., De Jong, T. & Den Hoedt, M. (2008). HRM en innovatie: gooi de vensters open. *Tijdschrift voor HRM, 11*, 56-69.
- Ilmarinen, J. (2006). The ageing workforce – challenges for occupational health. *Occupational Medicine, 56*, 362-364.
- Kaliterna, L., Larsen, Z.P. & Brkljacic, T. (2002). Chronological and subjective age in relation to work demands: survey of Croatian workers. *Experimental Aging Research, 28*, 39-49.
- Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review, 29*, 440-458.
- Kim, S. & Feldman, D.C. (2000). Working in retirement. The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of Management Journal, 43*, 1195-1210.
- Kooij, D., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W. & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology, 23*, 364-394.
- Kramer, A.F., Colcombe, S.J., McAuley, E., Scalf, E. & Erickson, K.I. (2005). Fitness, aging and neurocognitive function. *Neurobiology of Aging, 26S*, S124-S127.
- Kramer, A.F., Erickson, K.I. & Colcombe, S.J. (2006). Exercise, cognition, and the aging brain. *Journal of Applied Physiology, 101*, 1237-1242.
- Kramer, A.F., Hahn, S., Cohen, N., Banich, M., McAuley, E., Harrison, C., et al. (1999). Aging, fitness, and neurocognitive function. *Nature, 400*, 418-419.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*, 281-342.
- Latack, J.C. & Havlovic, S.J. (1992). Coping with job stress: A conceptual evaluation framework for coping measures. *Journal of Organizational Behavior, 13*, 479-508.
- Logan, J.R., Ward, R. & Spitze, G. (1992). As old as you feel: Age identity in middle and later life. *Social Forces, 71*, 451-467.
- 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.
- Mayr, U. (2008). Introduction to the special section on cognitive plasticity in the aging mind. *Psychology and Aging, 23*, 681-683.
- McClelland, D.C. (1971). *Assessing human motivation*. New York: General Learning Press.
- McEvoy, G.M. & Cascio, W.F. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology, 74*, 11-17.

- Meijer, W.A., Van Boxtel, M.P.J., Van Gerven, P., Van Hooren, S., De Groot, R.H.M. & Jolles, J. (in druk). Interaction effects of education and health status on cognitive change: 6-year follow-up of the Maastricht Aging Study. *Aging and Mental Health*.
- Montepare, J.M. (1996). Variations in adults' subjective ages in relation to birthday nearness, age awareness, and attitude toward aging. *Journal of Adult Development*, 3, 93-203.
- Montepare, J.M. & Clements, A.E. (2001). 'Age schemas': Guides to processing information about the self. *Journal of Adult Development*, 8, 99-108.
- Montepare, J.M. & Zebrowitz, L.A. (1998). Person perception comes of age: the salience and significance of age in social judgments. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol 30, pp. 93-161). San Diego, CA: Academic Press.
- Murre, J.M.J. & Ridderinkhof, K.R. (2009). *Modelpsychologie*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Nauta, A. (2007). *Voorbij het 'Boiling Frog'-syndroom*. Amsterdam: Vossius Pers.
- Nauta, A., De Bruin, M. & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Een inventarisatie van beelden, feiten en maatregelen over gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Nauta, A., De Vroome, E., Cox, E., Korver, T. & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag en Organisatie*, 18, 326-337.
- Nauta, A. & Van Sloten, G. (2004). *De dialoog als vroege poortwachter. Het voorkomen van verzuim door onbalans*. Assen: Stichting Management Studies/Van Gorcum.
- Nauta, A., Winthagen, Th. & Stark, K. (2005). *Loopbaanbeleid bij brandweer en ambulance*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Nilsson, L.-G., Sternäng, O., Rönnlund, M. & Nyberg, L. (2009). Challenging the notion of an early-onset of cognitive decline. *Neurobiology of Aging*, 30, 521-524.
- Öberg, P. Tornstam, L. (1999). Body images among men and women of different ages. *Aging and Society*, 19, 629-644.
- Öberg, P. Tornstam, L. (2001). Youthfulness and fitness – Identity ideals. *Journal of Aging and Identity*, 6, 15-29.
- Orlebeke, J.F. (2002). Veroudering van de hersenen. In J.J.F. Schroots (Red.), *Handboek psychologie van de volwassen ontwikkeling & veroudering* (pp. 99-122). Assen: Van Gorcum.
- Park, D.C. (1994). Aging, cognition, and work. *Human Performance*, 7, 181-205.
- Peeters, M. & Heiligers, P. (2007). Werk-thuisinterferentie. In W. Schaufeli, A. Bakker (Eds.). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 321-336). Tweede herziene druk. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Peeters, M.C.W. & Emmerik, H., van. (2008). An introduction to the work and well-being of older workers. From managing threats to creating opportunities. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 353-363
- Peeters, M.C.W., Nauta, A., De Jonge, J. & Schalk, R. (2005). De toekomst van oudere werknemers: De revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie. *Gedrag en Organisatie*, 18, 297-308.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. & Xin, K.R. (1999). An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Rhodes, S.R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93, 328-367.
- Roberson, Q.M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31, 212-236.
- Schaie, K.W. (1993). Ageist language in psychological research. *American Psychologist*, 48, 49-51.
- Schalk, R. (2004). Changes in the employment relationship across time. In J.A.M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor & L.E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship. Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 284-311). Oxford: Oxford University Press.

- Schalk, R., Van Veldhoven, M., De Lange, A.H., De Witte, H., Kraus, K., Roßnagel, C., Tordera, N., Van der Heijden, B.I.J.M. & Zappalà, S. et al. (2010). Moving European Research on Work and Ageing Forward: Overview and Agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 19, 76-101.
- Schaufeli, W. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study & practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schroots, J.J.F. (2002). Prolegomena van een ontogenetische psychologie. In J.J.F. Schroots (Red.). *Handboek psychologie van de volwassen ontwikkeling & veroudering*. Assen: Van Gorcum.
- Shore, L.M., Cleveland, J.N. & Goldberg, C.B. (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology*, 88, 529-537.
- Siu, O.L., Spector, P.E., Cooper, C.L. & Donald, I. (2001). Age differences in coping and locus of control: A study of managerial stress in Hong Kong. *Psychology and Aging*, 16, 707-710.
- Snel, J. & Cremer, R. (1994). *Work and aging: A European perspective*. London: Francis & Taylor.
- 156 Spirduso, W.W. (2006). Issues of aging, physical activity, cognition, and putative mechanisms for a relationship: A discussion. In L.W. Poon, W. Chodzko-Zajko & Ph.D. Tomporowski (Eds.), *Active living, cognitive functioning, and aging* (pp. 187-195). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Stallen, M. & Ridderinkhof, K.R. (2007a). Vrolijkheid als remedie tegen veroudering. In W.G. van Aken, K.R. Ridderinkhof, F.R.J. Verhey & M. Evenblij (Eds.), *Vergrijzend brein: wat ouder wordende hersenen met cognitieve vermogens doen – Cahier Bio-Wetenschappen en Maatschappij* (pp. 27-31).
- Stallen, M. & Ridderinkhof, K.R. (2007b). Diagnostische technieken. In W.G. van Aken, K.R. Ridderinkhof, F.R.J. Verhey & M. Evenblij (Eds.), *Vergrijzend brein: wat ouder wordende hersenen met cognitieve vermogens doen – Cahier Bio-Wetenschappen en Maatschappij* (pp. 24-25).
- Stam, S., Garssen, M.J., Kardal, M. & Lodder, B.J.H. (2008). Hoogopgeleiden leven lang en gezond. In O. Van Hilten & A.M.H.M. Mares (Red.), *Gezondheid en zorg in cijfers 2008*. Den Haag: CBS.
- Sterns, H.L. & Doverspike, D. (1989). Aging and the retraining and learning process in organizations. In I. Goldstein & R. Katzel (Eds.), *Training and development in work organizations* (pp. 229-332). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sterns, H.L. & Miklos, S.M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 248-268.
- Super, D.E. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper.
- Thijssen, J.G.L. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2003). Evaporated talent? Problems with talent development during the career. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 154-170.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability-orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 29-51.
- Van der Elst, W., Van Boxtel, M.P.J., Van Breukelen, G.J.P. & Jolles, J. (2006). The letter digit substitution test: Normative data for 1,858 healthy participants aged 24-81 from the Maastricht Aging Study (MAAS): Influence of age, education and sex. *Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology*, 28, 998-1009.
- Van der Heijden, B.I.J.M., De Lange, A.H., Demerouti, E. & Van der Heijde, C.M. (2009). Age as moderator in the relationship between self- versus supervisor ratings of employability and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 2, 156-164.
- Van der Lippe, T., Dykstra, P.A., Kraaykamp, G. & Schippers, J. (2007). *De maakbaarheid van de levensloop*. Van Gorcum: Assen.
- Van der Zee, K.I. & Van Oudenhoven, J.P. (2006). *Culturele diversiteit op het werk*. Assen: Van Gorcum.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., DeWitte, S., De Witte, H. & Deci, E. L. (2004). The 'why' and 'why not' of job search behaviour: Their relation to searching, unemployment experience, and well-being. *European Journal of Social Psychology*, 34, 345-363.

- Verbruggen, M. & Sels, L. (2008). Can career self-directedness be improved through counseling? *Journal of Vocational Behavior*, 73, 318-327.
- Vondracek, F.W. (2007). Introduction and commentary: studies of development in context. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 1-7.
- Waldman, D.A. & Avolio, B.J. (1986). A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 33-38.
- Warr, P. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and Aging*, 7, 37-45.
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester: Wiley.
- Warr, P. (2008). Work values: some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 751-775.
- Warr, P., Butcher, V. & Robertson, I. (2004). Activity and psychological well-being in older people. *Aging and Mental Health*, 8, 172-183.
- Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K.-H. & Kanfer, R. (2008). Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: The role of task complexity and group size. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1301-1313.
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations*, 54, 717-751.
- Wiersma, U.J. (1994). A taxonomy of behavioral strategies for coping with work-home role conflict. *Human Relations*, 47, 211-221.

157

Long will they live, work and learn. A scheme for understanding and influencing employability during the life span

A. Nauta, A.H. de Lange en S. Görtz, *Gedrag & Organisatie*, volume 23, June 2010, nr. 2, pp. 136-157

To stimulate employees' employability until high age, knowledge is needed about what people of different ages want with regard to work; this knowledge is discussed in this article. Calendar age appears to be a weak predictor of employability. More important are specific indicators of 'age', namely the ages of (1) professionalism; (2) private situation; (3) psycho-social experience; and (4) health – both physical and neuro-cognitive. We describe how these four 'ages' change over a lifetime and to what changes in work-related needs they may lead. Professionalism is rather stable during peoples' careers; private situation becomes salient as soon as employees have children; most people want to feel young; and the likelihood of health complaints grows with increasing age. Nevertheless, complaints can stay away for a long time when employees live a healthy life and keep on learning. We recommend organisations to align their HR-practices with changes in all four 'ages'. These HR-practices are summarised in a scheme for employability and life span, which also gives guidelines for future research.

Key words: employability, age, life span, health, work-life balance, burn-out, needs, learning, HR-practices