

# Ouderenbeleid in ontwikkeling: oriëntatie op een veelbewogen thema

Peter Leisink en Jo Thijssen

*Deze bijdrage schetst een beeld van praktijk en onderzoek van ouderenbeleid in de afgelopen periode, met name in Nederland. Vertrekpunt is de zogeheten verversingsstrategie, de collectieve vervroegde uitstroom van oudere werknemers en de gedeeltelijke vervanging door jonger personeel, die enkele decennia lang is aangemoedigd. De economische en sociale twijfels die omtrent deze verversingsstrategie zijn gerezen, komen daarna aan bod. Vervolgens wordt beschreven hoe de eenzijdige nadruk op deze verversingsstrategie heeft plaatsgemaakt voor een diversiteit van strategische beleidsvarianten gericht op de aanpak van inzetbaarheidproblemen met oudere werknemers binnen arbeidsorganisaties. Aansluitend komt de toenemende aandacht voor de rol van de lijnmanagers van oudere medewerkers aan de orde. Vervolgens wordt ingegaan op alternatieve verklaringen voor individuele uitstroombpreferenties en voor individuele inzetbaarheidverschillen. Afgesloten wordt met enkele conclusies over de huidige stand van zaken en met twee typen instrumenten voor de HR-praktijk.*

Zo'n 25 jaar geleden werd door de Nederlandse overheid een ouderenbeleid ingezet dat later getypeerd zou worden als het zogenaamde verversingsbeleid. In een periode van hoge werkloosheid is in ons land een ouderenbeleid gepropageerd waarbij ouderen werden gestimuleerd op grote schaal vroegtijdig het arbeidsproces te verlaten, met name om jongeren op de arbeidsmarkt meer kansen te bieden. Aanvankelijk werd door oudere werknemers om uiteenlopende redenen vaak terughoudend op de mogelijkheid van vervroegde uitstroom gereageerd (argwaan, schaamte, et cetera), maar geleidelijk aan werd dat anders.

Met name factoren van materiële aard (compensatie voor vervroegd pensioen) en psychologische aard (motivering met oplossen jeugdwerkloosheid) hebben in de jaren tachtig hun invloed gehad op de implementatie van het verversingsbeleid. Na enige tijd bleek aan de gepropageerde vervroegde uitstroom massaal gehoor te worden gegeven, ook nadat van een hoge werkloosheid geen sprake meer was (Trommel, 1995). In financieel opzicht is vervroegde uitstroom zowel direct als indirect

Prof. dr. P.L.M. Leisink en prof. dr. J.G.L. Thijssen zijn beiden verbonden aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap. USBO richt zich in onderwijs en onderzoek op het functioneren van organisaties met een publieke functie in hun bestuurlijke en maatschappelijke context.

bevorderd, dat wil zeggen niet alleen door gelden hiervoor beschikbaar te stellen, maar ook doordat alom aan het (deels oneigenlijk) gebruik van allerlei uitstroomregelingen is meegewerkt (zie Hibbeln & Velema, 1993). In psychologisch opzicht heeft niet alleen het reeds genoemde nobele motief (ouderen die plaats maken voor jongeren) een stimulerende werking gehad. Een niet onbelangrijke rol is zeker ook gespeeld door het hardnekkig geloof in het zogeheten deficiet-denken volgens

*Collectieve uitstroomregelingen  
zijn steeds minder  
vanzelfsprekend*

welke gebreken door veroudering voor iedereen vanaf ongeveer dezelfde leeftijd onafwendbaar zouden zijn. Aan de daarmee samenhangende stereotypering van ouder wordende werknemers is de vrije loop gelaten als rechtvaardigingsgrond voor vervroegde uitstroom, zelfs ook nadat de ondeugdelijkheid van ondersteunend wetenschappelijk onderzoek daarvoor was aangetoond

(Lehman, 1953; Lehr, 1972). Het paradoxale van de huidige situatie is, dat oudere werknemers, alsook hun belangenbehartigers, deze negatieve stereotypen graag bestreden zien, terwijl zij vaak tegelijkertijd de afbouw van vervroegde uitstroomcondities graag zouden willen tegenhouden of althans afremmen.

In de afgelopen kwart eeuw heeft zich een ontwikkeling voltrokken die zodanig heeft doorgezet dat tegenwoordig slechts een klein deel van de beroepsbevolking doorwerkt tot aan de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar. De dramatische reductie in arbeidsparticipatie van oudere werknemers tijdens de afgelopen decennia is binnen de Westerse industrielanden een breed verbreid verschijnsel dat overheden, met name vanwege de actuele demografische ontwikkelingen, met uiteenlopende maatregelen proberen om te buigen (Gruber & Wise, 1999; Guillemard, 1997; Kohli et al, 1991; Taylor, 2002).

#### **Twijfels omtrent de ontstane situatie**

Personeelsleden van vijftig jaar en ouder vormen in veel arbeidsorganisaties een groep die evident minder dan evenredig vertegenwoordigd is. In Nederland is de arbeidsparticipatie boven de vijftig jaar gering (Van Nimwegen, Esveldt en Beets, 2003). Veel arbeidsorganisaties hebben decennia lang, deels op overheidskosten, oudere personeelsleden collectieve uitstroomregelingen aangeboden, maar de vanzelfsprekendheid daarvan is steeds meer discutabel geworden.

Eenzijds wordt aan de economische haalbaarheid van bestaande collectieve uitstroomregelingen getwijfeld. Zeker op langere termijn lijkt het vanwege de leeftijdsopbouw van de (beroeps)bevolking onmogelijk deze te continueren. Ook een mogelijke verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd en een mogelijke aanpassing van het AOW-stelsel wordt in de discussie betrokken. Anderzijds wordt aan de sociale noodzaak

van een ruim gebruik van uitstroomregelingen getwijfeld: het wordt mogelijk geacht arbeidskrachten veel langer bij het arbeidsproces te betrekken en het moment van uittreden in sterkere mate afhankelijk te maken van door arbeidskrachten in zelfverantwoordelijkheid gemaakte keuzes omtrent te benutten ontwikkelingsmogelijkheden en te treffen voorzieningen.

Twijfels aan de *economische haalbaarheid* worden vooral ingegeven door demografische factoren. Ontgroening en vergrijzing zijn kenmerkend voor de Nederlandse bevolking, alsook voor de bevolking in veel andere Westerse landen. De verhouding tussen het aantal werkenden en het aantal niet-werkenden wordt daardoor ongunstiger, waardoor allerlei voorzieningen, niet alleen uitstroomregelingen, onder druk komen te staan. Traditiegetrouw wordt de Nederlandse bevolkingsopbouw van jong naar oud weergegeven als een piramide. Echter, de basis van de piramide wordt smaller (ontgroening, in casu minder jongeren) en de top wordt breder (vergrijzing, in casu meer ouderen), waardoor de bevolkingsopbouw meer het karakter krijgt van een urn dan van een piramide. Is de vervroegde uitstroom van oudere werknemers in het verleden vaak gemotiveerd met 'ruimte maken voor jongeren die aan de slag willen', in de toekomst wordt veel eerder schaarste dan overschot aan arbeidskrachten verwacht (Dorhout, Maassen van den Brink & Groot, 2002). Conjuncturele differentiaties en fluctuaties daargelaten, moet toch worden vastgesteld dat er hoe dan ook spanning bestaat tussen vervroegde uittreding en toenemende levensverwachting, reden waarom wel gepleit wordt voor een koppeling van pensioenleeftijd aan levensverwachting (Bovenberg & Van der Linden, 1997).

*Het is mogelijk arbeidskrachten langer bij het arbeidsproces te betrekken*

Twijfels omtrent de economische haalbaarheid hebben dus niet alleen te maken met de vraag of vervroegd uittredende arbeidskrachten een voldoende financiële compensatie kunnen regelen voor hun terugval in inkomen die ontstaat wanneer zij, zonder de in het verleden bedachte financiële regelingen, eerder dan op 65-jarige leeftijd stoppen met werken. Die twijfels hebben zeker ook te maken met macro-economische arbeidsmarktproblemen. Een samenleving die voornamelijk uit niet-werkende ouderen bestaat, wordt geconfronteerd met grote problemen, zelfs als die ouderen allemaal relatief rijk zouden zijn. Het gebrek aan jongeren die arbeid verrichten zou zich in een dergelijke samenleving pijnlijk doen gevoelen, met name ook op het punt van de behoefte aan dienstverlenende arbeid waarvan deze rijke ouderen graag gebruik zouden willen maken. Echter, een zodanig door vergrijzing afnemende arbeidsparticipatie dat de verhouding tussen collectieve inkomsten en

uitgaven evident ongunstig wordt beïnvloed, is in diverse landen doorgaans de eerste aanleiding om langer doorwerken te willen bevorderen (Dorhout, Maassen van den Brink & Groot, 2002).

Twijfels aan de *sociale noodzaak* van een ruim gebruik van uitstroomberegelingen hebben te maken met zich wijzigende maatschappelijke en theoretische inzichten. In het verleden waren allerlei maatregelen erop gericht iedereen via collectieve regelingen in te dekken tegen risico's zowel op de arbeidsmarkt als daarbuiten. In veel Westerse landen, ook in Nederland, is sprake van een toenemende individualisering, hetgeen onder meer betekent dat mensen graag naar eigen inzicht en voorkeur willen bepalen hoe zij zaken regelen, terwijl zij – zelfs ook wanneer dit niet het geval is – vaak toch geacht worden hun lot in eigen hand te nemen. De eigen verantwoordelijkheid en mondigheid nemen toe, iets waar onder meer het gestegen scholingsniveau niet vreemd aan is. Het zoeken naar welzijnsverbeteringen en het vermijden van vastlooprisico's kunnen dan belangrijke individuele motieven voor vervroegd uittreden vormen. Tegelijkertijd is er een verschuiving gaande in de richting van het financieren van geïndividualiseerde levensloopregelingen en andere persoonsgebonden arrangementen.

*Collectieve  
arrangementen zijn  
weinig adequaat*

Flexibele uittredingsmogelijkheden met daarvan afhankelijke individuele inkomensverschillen nemen allengs meer de plaats in van collectieve uitstroomberegelingen (Henkens & Van Solinge, 2003). Daarnaast neemt, zeker op macro-niveau, de druk toe gebruik te maken van diverse scholingsfaciliteiten om op de arbeidsmarkt aantrekkelijk te blijven tot aan de pensioengerechtigde leeftijd.

Niet alleen inzichten omtrent de noodzaak van collectieve zorg hebben zich gewijzigd, ook de theoretische inzichten omtrent de ontwikkeling van ouderen zijn veranderd. Steeds weer blijkt uit onderzoek dat de onderlinge verschillen in arbeids- en ontwikkelingsmogelijkheden van ouderen met de leeftijd toenemen, ook na het bereiken van de 65-jarige leeftijd. (Thane, 2005; Thijssen, 1996; Visser, Henkens & Schippers, 2003). Dat maakt collectieve arrangementen weinig adequaat. Bovendien neemt de steun voor de pessimistische aanname betreffende de sterke en onontkoombare samenhang tussen een toenemende leeftijd en een afnemende professionele inzetbaarheid snel af (Dorhout, Maassen van den Brink & Groot, 2002). Ontwikkelingsmogelijkheden van oudere werknemers blijken heel wat groter te zijn dan aanvankelijk werd verondersteld.

### Beleidsstrategische benaderingen en ontwikkelingen

In arbeidsorganisaties is de problematiek van de inzetbaarheid van oudere personeelsleden, zeker vanaf de jaren negentig (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993; Kerkhoff, 1991; WRR, 1993), steeds meer als een belangrijk thema gezien, maar dat betekent nog niet dat daar meteen op adequate wijze mee is omgegaan.

De aard van beleidsmatige keuzen bedoeld om de ervaren inzetbaarheidproblemen van oudere werknemers op te lossen, verschilt sterk, hetgeen niet impliceert dat deze keuzes altijd op weloverwogen analyses gebaseerd zijn en zorgvuldig zijn geïmplementeerd. Anders gezegd: arbeidsorganisaties blijken in de praktijk de nadruk gelegd te hebben op uiteenlopende beleidsmaatregelen voor hun oudere werknemers. Vooral verschillen tussen organisaties in hun percepties van de financiële haalbaarheid en de sociale noodzaak van een massale vervroegde uitstroom hebben vanaf begin jaren negentig tot enige differentiatie in ouderenbeleid geleid waarbij vier strategieën zijn te onderscheiden die in tabel 1 globaal zijn getypeerd (zie Thijssen, 1997).

Uitgangspunt van aanpak	Accepteren van	Flexibiliseren van
Aard van oplossingskeuze	bepaalde inzetbaarheid	bepaalde inzetbaarheid
Financiële maatregelen; realisatie op kortere termijn	Verversingsstrategie (ouder personeel afschrijven en deels door jonger personeel vervangen)	Blokkeringsstrategie (inzetbaarheid activeren door restrictief gebruik van uitstroombelangen)
Begeleidingsmaatregelen; realisatie op langere termijn	Verzorgingsstrategie (vastlopen is een proces dat begeleiding gericht op aangepaste arbeid vereist)	Ontwikkelingsstrategie (bevorderen van inzetbaarheid moet worden geleerd)

Tabel 1. Strategische accenten in ouderenbeleid: gekozen oplossingsstrategieën om inzetbaarheidproblemen met oudere personeelsleden aan te pakken (Thijssen, 1997).

Uit tabel 1 valt op te maken dat arbeidsorganisaties met name verschillen in de termijn waarop ze oplossingen voor de beperkte inzetbaarheid van ouder personeel gerealiseerd willen zien. Oplossingen gericht op de langere termijn hangen veelal samen met bepaalde *begeleidingsmaatregelen*, oplossingen gericht op de *kortere termijn* hangen veelal samen met *bepaalde financiële maatregelen*.

Daarnaast verschillen bedrijven nogal in hun beleidsuitgangspunt: soms wordt uitgegaan van het *accepteren* van beperkte inzetbaarheid, soms van het *flexibiliseren* van beperkte inzetbaarheid. Het gaat derhalve om vier

te onderscheiden varianten in ouderenbeleid. Bij de verversingsstrategie en de blokkeringsstrategie passen vertrekgerichte maatregelen. De nadruk ligt dan op financiering van ruime dan wel beperkte vervroegde uitstroom. Een *verversingsstrategie* bevordert collectieve vervroegde uitstroom door middel van gunstige financiële condities, waarbij de vertrekkende oudere werknemers door jongere werknemers worden vervangen, zij het lang niet altijd voor 100 procent. Een *blokkeringsstrategie* impliceert een restrictie van collectieve uitstroomfaciliteiten en beperkt financiële uitstroomcondities met name door selectieve toepassingen (bepaalde uitstroomroutes, beperkt deel van de werktijd, restrictie tot bepaalde gevallen en eigen bijdragen), ervan uitgaande dat de inzetbaarheid van oudere werknemers dan toeneemt. Ergo, de blokkeringsstrategie is gefocust op restrictie van collectieve vertrekcondities. Echter, anders dan de term 'blokkeren' wellicht suggereert, impliceert dit type strategie eigenlijk zelden of nooit het volledig afstoppen van alle mogelijke financieringsvarianten van vervroegde uitstroomroutes voor iedereen. Een vaak gehoorde opinie is dat beperkte inzetbaarheid van ouderen eerder een kwestie is van onwil dan van onkunde, waardoor blokkeren 'vanzelf' leidt tot langer werken. Andere opvattingen gaan ervan uit, dat blokkeren slechts een oplossing vormt in combinatie met andere, inhoudelijke beleidsmaatregelen die hierna aan de orde komen.

**Verzorgingsstrategie: twee voorbeelden van adaptatie**

- In het schildersbedrijf is het een natuurlijke oplossing dat oudere schilders niet meer de steigers opgaan maar dat jongere collega's dat doen. Bij slecht weer doet de oudere schilder het binnenwerk en de jongere het buitenwerk. Nog verdergaand is een aanpassing/herverdeling van taken waarbij oudere schilders bij voorkeur op schilderwerk bij particulieren worden gezet, omdat zij het meest ervaren zijn en beter in overleg met de opdrachtgever om de uitvoering van het werk op de wensen van de klant af te stemmen.
- In het drukkerijbedrijf wordt het werk voor oudere drukkers aangepast door deze niet op computergestuurde hightech persen te laten werken, omdat ze er problemen hebben om de 'abstracte' bedieningsinstructies onder de knie te krijgen. De oudere drukker werkt op een minder geavanceerde pers, die bij kleinere opdrachten wordt ingezet, en er is ook een oudere drukker die op de afwerking wordt ingezet.

Inhoudelijke maatregelen om het doorwerken van oudere werknemers te vergemakkelijken vallen buiten de twee eerdergenoemde strategieën: zij

vormen de kern van de verzorgingsstrategie en de ontwikkelingsstrategie. Deze beide strategieën zijn gefocust op behoudgerichte maatregelen die aansluiten bij arbeidsinhoudelijke mogelijkheden om langer door te werken.

Een *verzorgingsstrategie*, ook wel adaptatiestrategie genoemd, streeft ernaar oudere werknemers met inzetbaarheidbeperkingen te begeleiden en een daaraan aangepaste arbeidssituatie te bieden. Vaak spelen de inspanningen van arbo-diensten bij het vinden van accommoderende arbeid hierbij een grote rol, maar de bereidheid van het management om rekening te houden met inzetbaarheidbeperkingen is minstens even belangrijk. Een *ontwikkelingsstrategie* streeft ernaar de inzetbaarheid van ouderen te verbeteren, hetgeen niet slechts vraagt om passende (formele en/of informele) leerfaciliteiten voor oudere werknemers, maar ook om managementcondities die daarbij aansluiten, zoals functioneringsgesprekken, loopbaanbegeleiding, et cetera (Elzenaar et al, 1998).

*Er is spanning tussen  
vervroegde uittreding en toene-  
nemende levensverwachting*

De vier hier onderscheiden beleidsvarianten betreffen ideaaltypen die in de praktijk zelden of nooit in zuivere vorm zullen voorkomen. Enerzijds zijn binnen een zelfde bedrijf vaak verschillen waarneembaar tussen doelgroepen: bij voorbeeld andere beleidsvarianten voor hoger en lager opgeleiden, voor voltijd- en deeltijdcontracten, et cetera. Anderzijds komen er in de beleidspraktijk combinaties en mengvormen voor: bij voorbeeld van restrictieve financiële condities (blokkeringstrategie) en arbeidsadaptieve maatregelen (verzorgingsstrategie).

Aan de hand van tabel 1 kan worden verhelderd welke kentering mogelijk en wenselijk wordt geacht. In veel recente publicaties over de oudere werknemer (onder meer Groot & Maassen van der Brink, 1997; Van der Heijden, 1998; Henkens & Van Solinge, 2003) is een tendens waar te nemen waarin met name een verversingsstrategie wordt veroordeeld en gepleit wordt voor een kentering naar een ontwikkelingsstrategie. In beschouwingen over deze wenselijk geachte verschuiving worden de termen ouderenbeleid 'oude stijl' en 'nieuwe stijl' gebruikt.

Het ouderenbeleid 'oude stijl' kent in twee opzichten een evidente begrenzing, namelijk enerzijds een begrenzing tot een bepaald type (financiële) maatregelen en (uitstroomfaciliterende) activiteiten, die als curatief van aard kunnen worden bestempeld en anderzijds een begrenzing in leeftijdsklasse (tot de tweede loopbaanhelft, in het bijzonder het laatste deel daarvan).

Het begrip ouderenbeleid 'nieuwe stijl' betekent in beide opzichten een verruiming: met name voor diverse leeftijdscategorieën gehanteerde ontwikkelingsgerichte maatregelen (preventief) en in mindere mate

arbeidsaccommoderende maatregelen (correctief) zijn er kenmerkend voor, maatregelen die succesvoller zijn naarmate er op jongere leeftijd mee wordt begonnen.

Onderzoek toont aan dat een eenzijdige keuze voor een verversingsstrategie daadwerkelijk terrein verliest aan een mixture van beleidsstrategieën met meer aandacht voor ontwikkelingsgerichte tendensen waarbij de accenten kunnen verschillen per sector, per organisatie en ook per organisatieonderdeel. Voor dergelijke verschillen in ouderenbeleid wordt in de literatuur een scala aan mogelijke organisatiekenmerken genoemd, zoals de personeelsomvang, het type arbeid dat verricht wordt (geestelijk/lichamelijk), de leeftijdsopbouw in een organisatie, de arbeidsmarktconjunctuur, et cetera. (Dorhout, Groot & Maassen van den Brink, 2002; Henkens & van Solinge, 2003; Leisink, Thijssen & Walter, 2004; Thijssen & Van der Heijden, 2002). Opvallend is echter dat deze mixture, behalve waar CAO-afspraken worden gevolgd, niet het gevolg is van een weloverwogen ouderenbeleid dat organisatiebreed wordt voor bereid en geïmplementeerd. Een recente studie in zes sectoren laat zien dat persoonlijke inzichten en voorkeuren van individuele managers van oudere medewerkers een grote rol spelen bij het nemen van beleidsmaatregelen (Leisink, Thijssen & Walter, 2004).

#### **Ontwikkelingsstrategie: mogelijkheden en beperkingen**

- De wens om preventief mobiliteitsbeleid te ontwikkelen was de reden voor directeuren van de culturele instellingen om een onderzoek te laten doen onder oudere werknemers en hun leidinggevenden. Oudere werknemers vonden met name aangepast werk in de gebouwtechniek (onderhoudsklussen en dergelijke) en productietechniek (decorstukken en andere hulpmiddelen verplaatsen en installeren). Het aantal personeelsleden dat in de gebouw- en productietechniek werkzaam kon zijn, was echter beperkt. Werknemers die een andere functie niet meer aankonden, wilden weliswaar aangepast werk in de gebouw- en productietechniek, maar alleen in hun eigen instelling. Om meer mobiliteit te bewerkstelligen zou het wenselijk zijn dat zij gewend zouden zijn ook in andere instellingen te werken, zoals bijvoorbeeld als beheerder/huismeester van een sportaccommodatie. De oudere werknemers vonden dat op zichzelf een goede maatregel, maar ze benadrukten dat het dan beter zou zijn om vanaf de indiensttreding vertrouwd te raken met werken op verschillende locaties: „Als je 25 jaar in één instelling hebt gewerkt wil je daar niet meer weg”.



- Learning on the job/duo-mentoring. Bij de bouw- en woningdienst van een kleine gemeente was het de beleidspraktijk dat een jongere nieuwkomer en een oudere werknemer aan elkaar werden gekoppeld. De jongere werknemer bracht in hun samenwerking kennis van bijvoorbeeld Cadcam-ontwerpen in, iets waar de oudere werknemer moeite mee had. De oudere werknemer kon aan de jongere zijn kennis en ervaring overdragen van het werken met bepaalde projectontwikkelaars en aannemers.

### Employability

De aandacht voor de ontwikkelingsstrategie, en voor het daarin besloten liggend streven om de inzetbaarheid van oudere werknemers te verbeteren, staat bepaald niet op zichzelf. Deze is met name gerelateerd aan de in de jaren negentig sterk opgekomen beleidsconcepten als employability en modern psychologisch contract. Het psychologisch contract, het geheel van impliciete wederzijdse verwachtingen en verplichtingen tussen werkgever en werknemer, veranderde gedurende de laatste decennia van de vorige eeuw van karakter. Het traditionele psychologisch contract, waarbinnen de loyaliteit van de werknemer door de zorgzame werkgever werd beloofd met lifetime employment, werd niet langer als beleidsideaal omhelsd. De belangstelling ging in steeds sterkere mate uit naar het modern psychologisch contract, waarbij selfmanagement en organisatieoverstijgende loopbanen golden als de ingrediënten van lifelong employability: levenslange inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Een hoge mate van employability en daarmee een geringe kwetsbaarheid op de arbeidsmarkt impliceerde: een brede beroepsmatige scholing en een palet aan employability skills, met name loopbaancompetenties en leercompetenties nodig om te kunnen uitwijken naar andere banen. Het feit dat veel banen en beroepen een minder lange levensduur kenden dan in vroeger jaren, betekende inderdaad dat het belang van employability sterk toenam. Echter, niet alle categorieën werknemers konden even makkelijk de stap maken naar employability. Oudere werknemers met een hoge functie-anciënniteit (determinant van ervaringsconcentratie), geheel vergroeid met het traditioneel psychologisch contract, kenden uiteraard een beperkte inzetbaarheid. De ontwikkelingsstrategie heeft met name als functie om door het stimuleren van uiteenlopende leeractiviteiten een verdere terugloop van de reeds beperkte inzetbaarheid te voorkomen en zo mogelijk enigermate te verbreden.

*Het psychologisch contract is de afgelopen vijftien jaar van karakter veranderd*

### De rol van lijnmanagers

De rol die de direct leidinggevenden van oudere personeelsleden spelen in het ouderenbeleid van alle dag heeft lange tijd weinig aandacht gekregen. Een mogelijke reden daarvoor is de aanname dat lijnmanagers 'blindelings' het op organisatieniveau voorgestane (ouderen)beleid zouden realiseren. Die aanname wordt echter door onderzoek bepaald niet bevestigd (Thijssen & Prevoo, 1997; Thijssen & Van der Heijden, 2002). Genoemde studies onderbouwen dat managementcondities op het microniveau van de eigen afdeling de keuze van (behoudgerichte) beleidsmaatregelen sterker beïnvloeden dan beleidscondities op organisatieniveau.

De eerste Nederlandse studie die expliciet de rol van lijnmanagers onder de loep nam (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993) leidde tot een reeks van belangwekkende waarnemingen. Onder meer bleek dat de meeste managers een piramidale leeftijdsopbouw van hun afdeling zien

als ideaal: veel medewerkers van jongere leeftijd en weinig medewerkers van oudere leeftijd. Recenter onderzoek laat zien dat veel managers ruim tien jaar later nog een soortgelijke preferentie in leeftijdsopbouw kennen, maar dat de preferentie voor een personeelsbestand met zowel jongeren als ouderen het meeste belang wordt toegekend (Leisink, Thijssen & Walter, 2004). In

*Voor een succesvol beleid is een helder beleidskader nodig*

de huidige periode van ontgroening en vergrijzing kan een piramidale leeftijdsopbouw voor lijnmanagers slechts een illusie zijn, waarvan het nastreven tot uitstoot van oudere werknemers moet leiden.

Een tweede opvallend resultaat uit de studie van Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen (1993) betreft de stereotypen over oudere medewerkers die onder lijnmanagers leven. Ondanks de grote verschillen tussen oudere personeelsleden van een zelfde leeftijd die in empirisch onderzoek steeds weer worden gevonden, leiden bepaalde stereotypen een taai leven, in het bijzonder gegeneraliseerde negatieve preoccupaties die betrekking hebben op aspecten van arbeidsproductiviteit enerzijds en van flexibiliteit anderzijds (Van der Heijden, 1998; Thijssen, 1996; Visser, Henkens & Schippers, 2003). Het betreft hier overigens een fenomeen dat zich bepaald niet beperkt tot Nederland, ofschoon internationale verschillen in stereotypen niet onbeduidend zijn (Chui, Chan, Snape & Redman, 2001; Ilmarinen, 2002).

Dat sterke preferenties betreffende een piramidale leeftijdsopbouw en taai negatieve vooroordelen ten opzichte van oudere personeelsleden een belemmerende invloed hebben op de bereidheid mee te werken aan een omslag naar meer behoudgerichte beleidsmaatregelen laat zich denken.

Behalve voornoemde attitudegerelateerde managerskenmerken spelen ook bepaalde managementcompetenties een rol bij de maatregelen die managers nemen. Loopbaanproblemen analyseren door middel van loopbaangesprekken met oudere werknemers die weinig geloof meer hebben in eigen kunnen en die reeds bezig zijn met voorsorteren, met anticiperen op vervroegde uitstroom, vereist vaardigheden die niet iedere lijnmanager van nature bezit. Het belang daarvan is pas uit onderzoek van de laatste jaren duidelijk geworden (Henkens & Van Solinge, 2003; Leisink, Thijssen & Walter, 2004).

Voor een succesvol beleid is ook een helder beleidskader nodig dat gefundeerd is op management-informatie van kwantitatieve en kwalitatieve aard (Ilmarinen, 2002). Een helder beleidskader biedt lijnmanagers een kapstok voor dagelijkse beleidsinterventies in de praktijk, mits zij over de inhoud van dit beleidskader goed zijn geïnformeerd. Een te globaal beleidskader en/of te weinig informatie over strategische prioriteiten, motieven en gebruiksmogelijkheden blijkt er toe te leiden dat lijnmanagers binnen een arbeidsorganisatie opereren als ‘streetlevel bureaucrats’ met zoveel discretionaire ruimte dat persoonlijke preferenties de boventoon voeren (Leisink, Thijssen & Walter, 2004).

#### **Rol van de lijnmanager: gebrek aan beleidsruimte**

Bij een grote gemeente was het praktijk dat de afdeling postbezorging ruimte bood voor aangepast werk voor werknemers die hun oorspronkelijke werk in het groenonderhoud of gemeentelijk vervoersbedrijf niet meer aankonden om fysieke redenen. Lichte administratieve werkzaamheden werden aan de capaciteiten van de persoon aangepast. Maar sinds de invoering van resultaatgericht werken staat die praktijk onder druk. Ook de postbezorging moet met een bepaalde formatie uitkomen, en de bereidheid van de leidinggevende om werknemers van andere afdelingen op te vangen is minder geworden. Hij heeft liever meer capabele medewerkers om het werk van de afdeling makkelijker gedaan te krijgen, en vindt dat de afdeling groenonderhoud zijn eigen problemen maar moet oplossen als hij niet meer ruimte krijgt om de sociale functie van zijn afdeling in stand te houden.

Attitudes en beleidsruimte van managers zijn ook in een ander opzicht van belang. Omdat – zoals eerder reeds is vastgesteld – de verschillen in arbeidsmogelijkheden tussen oudere personeelsleden bijzonder groot zijn en met de leeftijd alleen maar toenemen, is het van belang dat lijnmanagers in staat en bereid zijn tot gedifferentieerd oordelen over

oudere personeelsleden. Financiële condities voor vervroegde uitstroom zijn weliswaar vaak in een CAO vastgelegd, maar zonder de verplichting daarvan gebruik te maken. Lijnmanagers hebben echter niet vaak de neiging tot maatwerk, in casu tot overleg over de verschillen in arbeidsmogelijkheden en daarbij passende behoudgerichte maatregelen. Het lijkt erop dat lijnmanagers het uitgaan van differentie en het toepassen van maatwerk beschouwen als een politiek incorrecte vorm van ongelijkheid (Thijssen & Maassen van den Brink, 2002). Onderzoek wijst uit dat deze uitstroomcondities vaak stilzwijgend collectief worden toegepast, terwijl een niet onbelangrijk deel van de ouderen bij een verzoek van hun lijnmanager om langer door te werken positief gereageerd zou hebben (Henkens & Van Solinge, 2003).

### **Individuele uitstroombelangen en inzetbaarheidsverschillen**

Theorieën hebben in wisselende mate de nadruk gelegd op persoonsgebonden dan wel omgevingsgebonden factoren als verklaring voor individuele uitstroombelangen.

De *disengagement-theorie* (onthechtingstheorie) gaat uit van een in de menselijke natuur besloten streven om met het ouder worden een steeds verdergaand proces van onthechting te realiseren, dat zou uitmonden in terugtrekking uit diverse sociale rollen en verplichtingen, een proces dat door de ouder wordende mens als positief en bevredigend zou worden beleefd en waarop de omgeving weinig invloed zou kunnen uitoefenen. Deze theorie, verwant aan het eerder genoemde deficietdenken, is aanvankelijk ten onrechte gebruikt om vervroegd vertrek uit het arbeidsleven te verklaren. Hij had betrekking op het einde van het leven, niet op het einde van het arbeidsleven. Het onjuiste gebruik van deze theorie in Nederland is met name in onderzoek van Kerkhoff aan de kaak gesteld (Kerkhoff, 1991, p. 17). Een bekende tegenhanger van genoemde theorie is de iets later opgekomen, op omgevingsfactoren teruggaande, *activity-theorie* (activiteitstheorie). Deze gaat ervan uit dat de ouder wordende mens het juist als positief en bevredigend ervaart om zoveel mogelijk actief te blijven, zolang de omgeving daartoe blijft uitdagen. Deze theorie ontkent niet dat al te hectische of onplezierige omgevingen tot moeilijk hanteerbare stress kunnen leiden, maar zij stelt dat dit slechts een tijdelijk verschijnsel behoeft te zijn (Thijssen, 1996). Een contextuele factor die lange tijd buiten beschouwing is gebleven, is de invloed van collectieve uitstroombelangen waarin een bepaalde, zogeheten spilleeftijd is aangegeven. Oudere werknemers blijken vroeger dan wel later bepaalde beperkingen in hun functioneren te vertonen, mede afhankelijk van een lagere dan wel hogere spilleeftijd, een verschijnsel dat wel wordt aangeduid als 'voorsorteren' (Henkens & Van Solinge, 2003) of 'anticiperen' (Thijssen, 1996). Anders gezegd: de aanwezigheid van uitstroombelangen is in zekere mate verantwoordelijk voor uitstroombelangen. Heden ten dage is evenwel niet meer

staande te houden, dat oorzaken van vervroegd uittreden eenzijdig bij de persoon of bij de omgeving moeten worden gezocht (Van der Velde & Van den Berg, 2000).

Een meer actuele verklaring van vervroegde uitstroom focust op *pushfactoren* dan wel *pullfactoren*, die gecombineerd met elkaar als kosten/baten-afweging binnen rationele keuzetheoretische varianten een rol spelen (Henkens, 1998; Henkens & van Solinge, 2003; Thijssen, 1996). Theoretische modellen die de nadruk leggen op pullfactoren gaan ervan uit dat oudere personeelsleden als het ware over de streep getrokken worden en uitstromen omdat de situatie buiten het arbeidsleven aantrekkelijk is: vanwege de ruime tijd voor hobby's, meer aandacht voor gezinsleden of kleinkinderen en een florissante financiële situatie zonder het leveren van enige tegenprestatie, et cetera. Vooral deze laatste pullfactor is inzet van menige discussie geweest. Deze pullbenadering stelt dat de veelheid van aantrekkelijke uitstroomregelingen de belangrijkste oorzaak vormt voor vervroegde

„De mens is van nature lui  
en alleen te treffen in zijn  
portemonnee”

uitstroom en dat blokkering van bepaalde regelingen (dan wel beperking van het uitkeringsniveau) ‘vanzelfsprekend’ zal leiden tot de situatie zoals die bijvoorbeeld enkele decennia geleden (bij de opkomst van VUT en WAO) bestond. „De mens is van nature lui en alleen te treffen in zijn portemonnee”, zo is de vaak gehoorde achterliggende redenering. Critici van deze pullbenadering wijzen vaak op een belangrijk tekort ervan, namelijk dat aanwezigheid van bepaalde uitstroomroutes niet meteen en vanzelf betekent dat er een intensief gebruik van wordt gemaakt. Zo zijn bij voorbeeld de VUT en de WAO in de afgelopen decennia bepaald niet steeds met dezelfde intensiteit benut (Hibbeln & Velema, 1993).

Theoretische modellen die de nadruk leggen op *pushfactoren* gaan ervan uit dat oudere personeelsleden als het ware over de streep geduwd worden door een (voor ouderen) problematische arbeidssituatie, onder meer door een toenemende werkdruk, door tekortschietende arbeidscompetenties of door negatieve stereotypen. Wat dit laatste betreft is onduidelijk in hoeverre naast de eerdergenoemde attributie door lijnmanagers ook zelfattributie van negatieve stereotypen door oudere werknemers een rol speelt. Zeker is dat een te grote discrepantie tussen aanwezige en vereiste kwalificaties een vertrekbevorderende werking heeft. Vooral deze laatste pushbenadering heeft in empirisch onderzoek veel aandacht gekregen (zie onder meer Van der Heijden, 2001). Deze benadering gaat ervan uit dat de afgelopen decennia steeds vaker ingrijpende veranderingen op de arbeidsmarkt voorkomen, zonder dat oudere werknemers over passende mogelijkheden beschikken om deze discrepanties te overbruggen. Afsluiting van diverse uitstroomwegen (blokkeren) zou volgens deze benadering de vervroegde afvloeiing niet tot stilstand brengen en

hooguit leiden tot instrumentsubstitutie, hetgeen zou betekenen dat het opheffen van de VUT-route tot extra drukte op de WAO-route of de WW-route zou leiden. „Biedt oudere personeelsleden de mogelijkheid om aan opleidingen en andere leeractiviteiten deel te nemen, dan zullen zij aan de actueel vereiste kwalificaties voldoen”, zo luidt de versimpelde opvatting vanuit deze push-benadering. Critici van deze push-benadering waarschuwen voor een ongebreideld scholingsoptimisme en wijzen erop dat bij gelijke scholingsinspanningen toch flinke verschillen in de (gemiddeld afnemende) arbeidsproductiviteit zullen ontstaan met het toenemen van de leeftijd.

De afgelopen jaren heeft herhaaldelijk onderzoek plaatsgevonden naar de realiteitswaarde van push- en pull-modellen. Daarbij ging het vooral om de vraag welke factor het meeste invloed heeft op vervroegde afvloeiing: de waargenomen kwalificatie-discrepanties (een push-factor) of de bestaande uitstroomregelingen (een pull-factor). Daaruit blijkt dat in het algemeen kwalificatiediscrepanties een relatief betere verklarings-

grond bieden voor het vervroegd uittreden dan uitstroomregelingen (Kerckhoff, 1991; Thijssen, 1996; Van Dalen & Henkens, 2002). Dat betekent nog niet dat de aard van de uitstroomregelingen geen invloed zou hebben. Een voorziening op het niveau van een 'volwaardig ouderdomspensioen' (ca. 70 %) wordt door velen als gunstig ervaren (Henkens & Van Solinge, 2003). In het algemeen

is het echter zo dat mensen die in een als aangenaam ervaren werksituatie verkeren en die hun werk (mede door hun up-to-date gehouden kwalificaties) gemakkelijk aankunnen, relatief weinig gebruik maken van vervroegde uitstroomregelingen, althans voor zover het om vrijwillige uitstroom gaat. In tegenstelling tot hetgeen vaak wordt gedacht, blijkt uit onderzoek dat VUT-gerechtigden die toch door blijven werken dit voornamelijk doen om arbeidsinhoudelijke en sociale redenen: financiële redenen blijken volgens onderzoek naar verhouding in mindere mate van belang te zijn (OSA, 1996; Van Emmerik, Van der Velde & Siegers, 1999). Echter, eenzijdige nadruk op push- dan wel pull-factoren maken meer en meer plaats voor kosten/baten-afwegingen waarbij beide typen factoren worden betrokken.

De vraag hoe de grote onderlinge verschillen in kwalificatie en flexibele inzetbaarheid tussen oudere arbeidskrachten in de tweede loopbaanhelft verklaard kunnen worden, een vraag die eens te meer interessant is omdat dergelijke individuele verschillen met het stijgen van de leeftijd blijken toe te nemen (Groot & Maassen van den Brink, 1997; Van der Heijden, 1998).

Het up-to-date houden van wenselijke arbeidskwalificaties betekent tegenwoordig meer dan alleen maar incidenteel een opfriscursus volgen.

*Netwerkvernieuwingen op  
oudere leeftijd zijn doorgaans  
uitzonderlijk*

In deze tijd van meer en meer ingrijpende innovaties is stevig bijscholen en zelfs omscholen meer regel dan uitzondering. De meerderheid van de Nederlandse beroepsbevolking verandert tijdens het arbeidsleven steeds vaker van baan en bijna 40 procent komt tijdens het arbeidsleven zelfs in een totaal andere beroepsgroep terecht (Friebel, Meijers, Cavalli & Fritsch, 1995). Het betreft hier overigens zowel organisatie-interne als organisatie-externe loopbaanstappen.

Een probleem is dat oudere personeelsleden veelal niet adequaat inspelen op veranderingen en vaak een beperkte beroepsmatige flexibiliteit vertonen: mogelijkheden om nieuwe kwalificaties te verwerven, worden door oudere personeelsleden weinig benut waardoor hun effectieve inzetbaarheid bij innovaties beperkt is, althans gemiddeld genomen in verhouding tot jongere personeelsleden (Groot & Maassen van den Brink, 1997). Dat betekent evenwel nog niet dat leeftijd een belangrijke oorzaak vormt voor deze teruglopende beroepsmatige flexibiliteit.

Volgens moderne theoretische denkbeelden is voor iemands flexibele inzetbaarheid zijn ervaring van veel groter belang dan leeftijd, ofschoon leeftijd en ervaring niet als losstaand van elkaar gezien kunnen worden. De ervaringsconcentratie-theorie, waarover in 1987 voor het eerst werd gepubliceerd en die naderhand verder is uitgewerkt en empirisch onderbouwd (zie Thijssen, 1996), geeft inzicht in deze problematiek. Uitgangspunt van de ervaringsconcentratie-theorie is een tweeledige basispremissie over de samenhang tussen leeftijd en ervaring na de jongvolwassenheid. Deze is te formuleren als volgt:

1. met het stijgen van de leeftijd zal in het algemeen sprake zijn van een *toenemende veelheid* aan ervaring;
2. met het stijgen van de leeftijd zal in het algemeen sprake zijn van een *afnemende diversiteit* aan ervaring.

De twee in deze basispremissie besloten liggende tendenties (wél een toename aan ervaring, maar zónder veel verscheidenheid) zullen bewerkstelligen dat bij het ouder worden sprake zal zijn van een verschijnsel dat aangeduid wordt als ervaringsconcentratie.

Ervaringsconcentratie is te beschouwen als een patroon van ervaringsopbouw, met als tegenhanger: ervaringsvariatie. Op jongere leeftijd zal doorgaans een patroon met meer ervaringsvariatie vóórkomen, op oudere leeftijd zal doorgaans een patroon met meer ervaringsconcentratie vóórkomen. Concentratie heeft een effect dat veel voorkomt bij specialisten: door het meemaken van een vrij beperkte variëteit aan ervaringen ontstaat snel een zekere expertise en routine waardoor binnen een smal takenpakket een hoge arbeidsproductiviteit gerealiseerd kan worden. Variatie heeft een effect dat vaak wordt toegeschreven aan generalisten. Door het meemaken van een breed scala aan ervaringen raakt iemand eraan gewend in te spelen op veranderende situaties, terwijl ook inzetbaarheidkansen voor nieuwe taken relatief groot zijn.

Ergo, iemands ervaringsopbouw in een bepaalde periode, kan variëren van relatief beperkt (concentratie) tot relatief breed (variatie). Echter, zowel de beperktheid als de breedheid in ervaringen kunnen beide extreme vormen aannemen. Daarmee samenhangende ervaringspatronen duiden we aan als ervaringsdeprivatie en ervaringsfragmentatie. Dat geen van deze beide een positieve invloed heeft op inzetbaarheidskansen is evident.

Ervaringsconcentratie kan met de toenemende leeftijd op drie van belang zijnde domeinen of gebieden ontstaan, op leerstrategisch, op vakinhoudelijk en op sociaal-cultureel gebied.

- a. *Leerstrategisch gezien* blijft de ervaringsopbouw op oudere leeftijd vaak beperkt tot informeel, al doende leren of zelfs tot niet-intentionele leerprocessen. Er is dan sprake van scholingsconcentratie. Het totale scala aan strategieën om nieuwe dingen te leren zal met het ouder worden soms zelfs worden gereduceerd tot hetgeen wel incidenteel of intuïtief leren wordt genoemd. En voor zover leeractiviteiten worden benut, betreft het bij voorkeur aanvullingen op bekende terreinen. Formele activiteiten worden steeds minder benut. Naar verhouding zal een bescheiden scholingsverleden eerder tot een beperking van formele leervaardigheden leiden en tot het ontwijken van toekomstige scholingsgelegenheden.
- b. *Vakinhoudelijk gezien* blijft de ervaringsopbouw op oudere leeftijd vaak beperkt tot kleinere taakaanpassingen. Er is dan sprake van functieconcentratie. Formele functie-wisselingen komen weinig voor. Op geleidelijk en informeel ontstane taakverschuivingen van eenvoudige aard kan vaak bij enige vakinhoudelijke concentratie nog wel worden ingespeeld, maar meer ingrijpende veranderingen in het takenpakket of de werkomgeving worden zo veel mogelijk ontlopen. Mobiliteit wordt vermeden.
- c. *Sociaal-cultureel gezien* blijft de ervaringsopbouw op oudere leeftijd vaak beperkt tot accentverschuivingen. Er is dan sprake van netwerkconcentratie. De sociale omgevingen en de culturele lagen of groeperingen waarbinnen mensen zich bewegen, zullen met het toenemen van de leeftijd vaak worden beperkt tot een krimpend en verstarrend netwerk, tot een klein kringetje. Het bestaande netwerk van 'oude relaties' heeft op oudere leeftijd vaak de beschermende functie van een konvoi. Netwerkvernieuwingen op oudere leeftijd zijn doorgaans uitzonderlijk.



### Ervaringsconcentratie

- Bij een instelling in de financiële dienstverlening werd een hele afdeling verplicht aan een opleiding deel te nemen om vertrouwd te raken met een nieuw softwarepakket en voor oudere werknemers is daarbij geen uitzondering gemaakt. Maar de leidinggevendenden hadden de ervaring dat oudere werknemers, ondanks de daarvoor geboden faciliteiten, uit zichzelf bijna nooit meer aan een op hun functie gerichte opleidingen deelnamen en al helemaal niet aan functie-overstijgende, verbredende opleidingen.
- In een instelling voor beroepsonderwijs concludeerde het management dat docenten zich met het ouder worden in hun contacten steeds meer beperkten tot collega's van hun eigen leeftijd en steeds verder kwamen af te staan van de ervaringswereld van de leerlingen. Zij konden zich er niet in verplaatsen en ook niet meer functioneren als een aansprekend beroeps-rolmodel voor de leerlingen. Om die reden was het management bij een reorganisatie er op uit om oudere werknemers te stimuleren gebruik te maken van de mogelijkheid van vervroegde uittreding.

Recente studies over ervaringsconcentratie en de verschillende typen obsoletie die het gevolg van ervaringsconcentratie zijn, benadrukken enerzijds de grote individuele verschillen tussen personeelsleden van dezelfde leeftijd en anderzijds de beïnvloedbaarheid ervan (De Grip, 2004; Van Loo, 2005; Pazy, 2004; Thijssen, 2005). Een bepaalde correlatie met leeftijd impliceert nog niet, dat leeftijd als oorzaak kan worden aangemerkt: tegen een toenemende leeftijd is weinig te doen, tegen ervaringsconcentratie en obsoletie wel, maar de beïnvloedbaarheid in een vroeger stadium is uiteraard groter. Diagnose op een vroeg moment is daarom van groot belang voor de HR-praktijk.

### Slot

Terugkijkend mag worden gesteld dat het ouderenbeleid in Nederland een veelbewogen thema betreft. In een periode van ruim een kwart eeuw zijn de door de overheid geschapen condities ingrijpend veranderd van het creëren van een gunstig klimaat voor collectief vervroegde uitstroom van oudere werknemers naar het afremmen ervan en het benadrukken van individuele arrangementen. Ofschoon de twijfels omtrent het continueren van de praktijk van massale vervroegde uittreding vaak wel worden gedeeld, zullen arbeidsorganisaties en arbeidskrachten om hen moverende redenen niet altijd verlangend uitzien naar een dergelijke kentering, zeker niet in het door de overheid beoogde tempo.

Toch is het ouderenbeleid behoorlijk in beweging. Wie de praktijk van ruim vijf jaar geleden (zie Thunnissen, Thijssen & De Lange, 2000) vergelijkt met de huidige situatie zal opmerken dat randcondities die door de overheid zijn geïnitieerd een fikse breuk met het verleden betekenen. Deze condities hebben te maken met wetgeving gericht op leeftijdsdiscriminatie (Van den Bogaard & De Lange, 2005), maar met name ook met financiële prikkels die in het verlengde van de blokkeringsstrategie liggen: bij voorbeeld het entameren van afschaffing van de VUT en van een levensloopregeling waarbij werknemers zelf sparen voor hun vervroegde uitstroom (of andere soorten van betaald verlof). Bij arbeidsorganisaties was reeds enige beweging waar te nemen, met name in de richting van meer verzorgingsmaatregelen (adaptatie) en meer ontwikkelingsmaatregelen (scholing), het feit dat de overheid zich allengs verder terugtrekt als medefinancier van vervroegde uitstroom, versterkt die beweging. De eenzijdige nadruk op de verversingsstrategie behoort tot het verleden, zonder dat daar echter door organisaties een weloverwogen beleidskader voor in de plaats wordt gesteld. Bij het ontbreken daarvan, krijgen lijnmanagers veelal meer dan de nodige speelruimte om hun eigen intuïtie en voorkeur te volgen. Anders gezegd, managers moeten het doen zonder veel zicht op beleidsinformatie van de eigen organisatie en zonder veel support om te komen tot deskundige, gedifferentieerde loopbaanbegeleiding van hun oudere werknemers met sterk uiteenlopende inzetbaarheidsmogelijkheden. Twee typen beleidsinstrumenten, zoals die in recent onderzoek zijn ontwikkeld, kunnen in een dergelijke HR-praktijksituatie enige steun bieden ten einde anders dan alleen maar langs intuïtieve weg een verantwoord ouderenbeleid in te gaan zetten. Het gaat om diagnose-instrumenten op respectievelijk individueel en organisatiestrategisch niveau.

Op organisatiestrategisch niveau gaat het om een diagnose van de status quo, die laat zien waar in de praktijk van het ouderenbeleid de problemen, witte beleidsvlekken en imperfecties zitten. Voorbeelden daarvan zijn de zogeheten Leefijdsspiegel van de Algemene Werkgevers Vereniging Nederland en de quickscan ouderenbeleid van de FNV. Deze laatste beleidsscan, bestaande uit 24 vragen, ontwikkeld door Universiteit Utrecht (Leisink, Thijssen & Walter, 2004), is door de FNV voor gratis gebruik op het web geplaatst (<http://leeftijdenwerk.humatix.nl/>), waar bovendien een vergelijkend overzicht met andere arbeidsorganisaties wordt gepresenteerd.

Op individueel niveau gaat het om het in kaart brengen van mogelijkheden en beperkingen van individuele personeelsleden waarvan de kwaliteiten met het toenemen van de leeftijd zo sterk uiteenlopen. Voorbeelden daarvan zijn de op instigatie van de Taskforce Ouderen en Arbeid uit het

Fins vertaalde 'workability-index' (Riemersma & Bruining, 2005), alsook een vragenlijst die erop gericht is te identificeren in hoeverre iemand up-to-date dan wel obsoleet is.

Het op verantwoorde wijze toepassen van dergelijke instrumenten en het vertalen van diagnoses naar verantwoorde beslissingen zal de nodige HR-deskundigheid vereisen, maar het feit dat dit type instrumenten beschikbaar is voor de HR-praktijk illustreert een duidelijke vooruitgang ten opzichte van het verleden. Natuurlijk zijn genoemde (en andere) instrumenten slechts hulpmiddelen, het gaat erom een zorgvuldig ouderenbeleid in gang te zetten, enerzijds aansluitend bij de demografische situatie van een organisatie, anderzijds aansluitend bij de enorme onderlinge verschillen in arbeidsmogelijkheden van oudere werknemers. Maar dat gebeurt kennelijk niet, zo is inmiddels uit herhaald onderzoek wel gebleken, door het HRM-beleid zonder nadere condities en maatregelen aan lijnmanagers over te laten.

### Literatuur

- Boerlijst, J.G., Heijden, B.I.J.M. van der & Assen, A. van (1993). *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- Bogaard, M. van den & Lange, W. de (2005). *De wenselijkheid van het maken van onderscheid naar leeftijd*, Tilburg: IVA.
- Bovenberg, A. L. & Linden, A. S. M. van der (1997). *Can we afford to grow old?* The Hague : CPB.
- Chui, W.C.K., Chan, A.W., Snape, E. & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: an east-west comparison. *Human Relations*, 54 (8), 629-661.
- Dalen, H.P. van & Henkens, K. (2002). *Early-retirement reform*. *Ageing & Society*, 22, 209-231.
- Dorhout, P., Maassen van den Brink, H. & Groot, W. (2002). De waarde van het zilveren kapitaal in het onderwijs. In: J.G.L. Thijssen & H. Maassen van den Brink (Eds.), *Legkaart van Vergrijzing* (pp. 27-119). Den Haag: Onderwijsraad.
- Emmerik, IJ. H. van, Velde, M.E.G. van der & Siegers, J.J. (1999). Een andere baan of toch maar met de VUT? *Gedrag & Organisatie*, 12 (3), 133-141.
- Elzenaar, J.R.H. et al. (1998). Problemen rond de oudere werknemer. *Opleiding & Ontwikkeling*, 11 (6), 29-32.
- Friebel, H., Meijers, F., Cavalli, A. & Fritsch, Ph. (1995). Moderniteit en volwassenen-educatie. *Comenius*, 15, 121-137.
- Grip, A. de (2004). *Evaluating Human Capital Obsolescence*. Paper EC-OECD Seminar on Human Capital. Maastricht: ROA.
- Groot, W. & Maassen van der Brink, H. (1997). *Scholing en arbeidsmarktflexibiliteit van oudere werknemers*. Den Haag: Uitgeverij Welboom.

- Gruber, J. & Wise, D. (1999). Social security, retirement incentives, and retirement behavior. *Employment Benefit Research Institute Issue brief*, nr 209. Washington DC: Employee Research benefit Research Institute.
- Guillemard, A. N. (1997). Re-writing social policy and changes within the life-course organisation: a European perspective. *Canadian Journal on Aging*, 16 (3), 441-464.
- Heijden, B.I.J.M. van der (1998). *The measurement and development of professional expertise throughout the career*. Enschede: University of Twente.
- Heijden, B.I.J.M., van der (2001). Encouraging professional development in small and medium-sized firms. The influence of career history and job content. *Career Development International*, 6 (2/3), 156-168.
- Henkens, K. (1998). *Older workers in transition: Studies on the early retirement decision in the Netherlands*. Den Haag: NIDI. (NiDi Rapport no. 53).
- Henkens, K. & Solinge, H. van (2003). *Het eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggevenden over uittreden uit het arbeidsproces*. Assen: Van Gorcum.
- Hibbeln, J.G. & Velema, W. (1993). *Het WAO-debâcle. De fatale missers van wettenmakers en uitvoerders*. Utrecht: Van Arkel.
- Ilmarinen, J. (2002). *What social partners can do to improve employment opportunities for older workers*. Paper 9th EU-Japan Symposium, Brussels, 21-22 march 2002.
- Kerckhoff, W.H.C. (1991). Ontwikkelingen in het zicht van de vergrijzing. In: W.H.C. Kerckhoff & H.J. Kruidenier (Eds.), *Bedrijfsleven en de vergrijzing* (pp. 11-34). Amsterdam: N.I.A.
- Kohli, M. et al (1991). *Time for retirement. Comparative studies of early exit from the labour force*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lehman, H. C. (1953). *Age and achievement*. Princeton (N.J.): Princeton University Press.
- Lehr, U. (1972). *Psychologie des Alterns*. Heidelberg/Wiesbaden : Quelle & Meyer Verlag.
- Leisink, P.L.M., Thijssen, J.G.L. & Walter, E.M. (2004). *Langer doorwerken met beleid. De praktijk van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Loo, J.B. van, (2005). *Training, Labor Market Outcomes, and Self-Management*. Maastricht: ROA.
- Nimwegen, N. van, Esveldt, J. & Beets, G. (2003). *Stoppen of doorgaan met werken*. Demos, 19 (8), 76-78.
- OSA (1996). *Soepel geregeld*. Den Haag: Organisatie Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- Pazy, A. (2004). *Updating in response to the experience of lacking knowledge*. Applied Psychology, 53 (3), 436-445.
- Riemersma, J.B.J. & Bruining, A. (2005). Taskforce Ouderen en Arbeid. Opleiding & Ontwikkeling, *Tijdschrift voor HRD*, 18 (9), 17-20.
- Taylor, Ph. (2002). *New policies for Older Workers*. Bristol (UK): The Policy Press.
- Thane, P. (2005). The age of old age. In: P. Thane (Ed.), *The long history of old age*. London: Thames & Hudson.

- Thunissen M.A.G., Thijssen, J.G.L. & De Lange W.A.M. (2000). *Beleid zonder Management? De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Den Haag: Servicecentrum Uitgevers.
- Thijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief. Opleidingsdeelname van oudere personeelsleden als component van Human Resource Development*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Thijssen, J.G.L. (1997). Zicht op ouderenbeleid. Van afvloeiing naar inzetbaarheid. Serie: *HRM in de Praktijk*, nr. 11. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Thijssen, J.G.L. (2005). Veroudering van Menselijk Kapitaal. *Opleiding & Ontwikkeling, Tijdschrift voor HRD*, 18 (12), 15-18.
- Thijssen, J.G.L. & Heijden, B. I.J.M. van der (2002), The Influence of Contextual and Managerial Factors upon HRD Activities of Older Employees. In: T. M. Egan & S.A.Lynham (Eds.), *Proceedings AHRD-conference 2002* (pp. 29.17-29.25). Honolulu (USA): AHRD.
- Thijssen, J.G.L. & Maassen van den Brink, H. (2002). *Legkaart van vergrijzing. Studies naar de zilveren (onderwijs)generatie*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Thijssen, J.G.L. & Prevoo, E.G.H.M. (1997). Bedrijfskundige condities en HRD-activiteiten van ouder personeel In: B.M.W. Hövels et al (Eds.), *Beroepsonderwijs en volwasseneneducatie nader bekeken* (pp.249-275). The Hague: VUGA.
- Trommel, W. (1995). *Korter Arbeidsleven: de wording van een rationele mythe*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Velde, M.E.G. van der & Berg, P.T. van den (2000). Employability als sociale uitwisseling met de organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 13 (3), 168-181.
- Visser, P., Henkens, K. & Schippers, J. (2003). Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers. *Gedrag & Organisatie*, 16 (1), 2-22.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (1993). *Ouderen voor ouderen. Demografische ontwikkelingen en beleid*. Den Haag: SDU-uitgeverij.