

Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen vereist cognitieve flexibiliteit

Felix Steemers

Rond de eeuwwisseling werd het thema 'ouderen en arbeid' actueel. De naderende vergrijzing van de bevolking riep zorgen op over de houdbaarheid van overheidsfinanciën en over potentiële spanningen op de arbeidsmarkt op termijn. Bevordering van de arbeidsdeelname van 'ouderen' werd een speerpunt van het overheidsbeleid. In dat kader ontstond een stroom van publicaties over gezondheid, inzetbaarheid en productiviteit van oudere medewerkers. Het beeld dat uit deze studies oprees, was dat oudere medewerkers in principe even goed inzetbaar kunnen zijn als jongere. Er ontstaat echter een risico op verlies van aansluiting bij nu geldende functioneringsnormen door een met leeftijd afnemende variatie in ervaring, en een afnemende (bereidheid tot) opleidingsdeelname; het behoud van aansluiting kan worden geborgd door kortere functieverblijftijden gedurende de loopbaan, door grotere mobiliteit en door niveauverhogende opleidingen, ook op latere leeftijd. Langzamerhand lijkt dit beeld het hart te vormen van het gangbaar denken over inzetbaarheid. Het gegeven dat deze variabelen nog zelden of niet in onderlinge samenhang zijn onderzocht, vormde genoeg reden om hieraan een promotieonderzoek te wijden (Steemers, 2010).

Inleiding: vergrijzing, veranderende situaties en veranderende attitudes

Organisaties vergrijzen. De instroom van jongeren neemt af. De participatie van ouderen neemt toe; de feitelijke pensioendatum wordt opgeschoven. Een stapsgewijze verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd van 65 naar 67 jaar, in lijn met de ons omringende landen, lijkt onvermijdelijk. Velen van ons gaan dus langer werken (Euwals et al., 2009). Ook als de leeftijd van toetreding tot de arbeidsmarkt nu wat hoger ligt dan enkele decennia geleden – ten gevolge van een algemene stijging van het opleidingsniveau van de beroepsbevolking – dan blijft er nog een zekere toename van de duur van de loopbaan over.

Taken en organisatievormen kunnen veranderen. We worden geacht te leven in tijden van toenemende veranderingen. Het aanpassingsvermogen van mensen wordt, naar men aanneemt, op de proef gesteld door dit – verondersteld (cf. Huy & Mintzberg, 2003) – almaar hoger

Dr. F.J. Steemers is zelfstandig gevestigd bedrijfspsycholoog en onderzoeker te Gemert.

veranderingstempo op – verondersteld – almaar meer levensgebieden. Oudere medewerkers, zo is het stereotype beeld, zijn minder bereid en in staat om met veranderingen mee te groeien, en lopen dus een groter risico op economische obsolescentie (cf. De Grip & Van Loo, 2002).

De kwaliteit van het functioneren van mensen kan variëren in de loopbaan. Ervaring en routinevorming zijn nodig om nieuwe of algemene kennis te leren toepassen (Ackermann, 1987, 1988, 1989). Topprestaties vragen een bovengemiddelde energie en gebundelde aandacht die niet in het gehele werkende leven in dezelfde hoeveelheid aanwendbaar is (Heckhausen, 2005). Door maatschappelijke en technologische ontwikkelingen kunnen kwaliteiten overmatig worden. De belastbaarheid van mensen kan verminderen als gevolg van slijtage. Voor sommige taken of vaardigheden is blijvende oefening vereist; wordt daarin niet voorzien, dan loopt het prestatieniveau terug (Ericsson, 2006). Het functioneren in een zwaardere, nieuwe functie vraagt weer gewennings- en inwerktijd (Ng et al., 2005; Ng & Feldman, in press); daardoor kan het prestatieniveau van een ‘top performer’ of ‘high potential’ over een zeker tijdsverloop variëren. In de loopbaan beweegt men zich dus, en doorgaans niet lineair, tussen versterking en verzwakking van prestatievermogen.

Mensen en hun gedragingen kunnen veranderen, en een deel van deze veranderlijkheid wordt veelal afhankelijk gesteld van leeftijd en levenservaring. De ambitie om de eigen grenzen te verleggen neemt doorgaans met de jaren af (Ebner et al., 2006; Heckhausen, 2005), evenals een zekere gretigheid naar het nieuwe en onbekende (Srivastava et al., 2003). De met de leeftijd afnemende bereidheid tot mobiliteit en opleidingsdeelname zijn concrete illustraties van deze tendensen. Naarmate medewerkers een langer dienstverband hebben, zetten zij ook meer in op behoud van het bestaande patroon van werkzaamheden (Van Dam, 2004; Ng & Feldman, in press). *Organizational citizenship behaviors* (individuele gedragingen die niet in formele taakbeschrijvingen zijn opgenomen, maar die wel gunstig uitwerken voor een organisatie) en fout- en ongevalvermijding komen daarentegen meer voor bij oudere dan bij jongere medewerkers (Ng & Feldman, 2008). We weten niet of er in bedrijfseconomisch opzicht een passende uitruil tussen het eerder genoemde toenemend conservatisme en deze opbloei van verantwoordelijke gedragingen kan plaatsvinden. De verbanden tussen leeftijd en prestatie-indicatoren zijn gemiddeld genomen laag en veelal negatief (Sturman, 2003, 2007); er bestaat onder onderzoekers echter weinig consensus over de aard van deze verbanden (Van Dam et al., 2006).

Hoe kunnen oudere medewerkers inzetbaar blijven, en hun toegevoegde waarde behouden of versterken in het licht van deze veranderlijkheid van taken, van processen en van hun eigen oriëntaties op werk en leven?

Inzetbaarheid: 'hier en nu' of 'daar en dan'?

Het begrip 'inzetbaarheid' (ook in Nederland vaak aangeduid in de Engelse vertaling 'employability') wordt door onderzoekers en beleidsmakers vanuit verschillende perspectieven ingevuld. Een bondige definitie van employability is onlangs gegeven door Rothwell en Arnold (2007): 'the ability to keep the job one has or to get the job one desires'. De omschrijving van Thijssen et al. (2008: 'The possibility to survive in the internal or external labor market') sluit hierop nauw aan. Meerdere auteurs maken een onderscheid tussen inzetbaarheid of employability op het niveau van maatschappij, organisatie en individuele medewerker. Op het niveau van de individuele medewerker (in het kader van dit onderzoek de meest relevante invalshoek) wordt door onderzoekers het thema van de *brede(re)* inzetbaarheid benadrukt; de inzetbaarheid zou zich niet tot de eigen functie en organisatie mogen beperken. Verder wordt veelal gestipuleerd dat medewerkers met een hoge mate van employability zelf de verantwoordelijkheid (kunnen) nemen voor hun eigen ontwikkeling omdat ze proactief inspelen op veranderingen, en dus zelf zorgen voor onderhoud en uitbreiding van competenties (Fugate et al., 2004). Aldus geconceptualiseerd wordt in het begrip employability een accent gelegd op een continu proces van ontwikkeling, anticipatie en adaptatie.

Op basis van het voorgaande kan employability echter ook worden omschreven als het verwerven of behouden van kansen om te kunnen produceren; anders gezegd: employability omvat al die inspanningen die (noodzakelijkerwijs) voorafgaan aan het creëren van toegevoegde waarde, en verwijst dus vooral naar 'daar en dan'. Hoewel doorgaans wordt aangegeven dat het vermogen om te produceren de basis is van inzetbaarheid (Van Dam et al., 2006), moeten we vaststellen dat onderzoeksinspanningen zich vooral richten op de conditionele, *preproductieve* aspecten van inzetbaarheid. Om te kunnen voorzien in de kennislacunes die daardoor ontstaan, definiëren we inzetbaarheid in het kader van dit onderzoek daarom als *het vermogen om prestaties te leveren die er hier en nu toe doen*.

*Variatie in ervaring
en continue opleiding
vormen de peilers van
employabilitybeleid*

De kernvraag in dit onderzoek naar blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen kunnen we nu aldus formuleren: *Hoe blijven werkenden, op latere leeftijd en in een langere loopbaan, in doen en denken van actuele en relevante waarde in stabiele of veranderende omstandigheden?*

Het klassieke inzetbaarheidsmodel: ervaringsvariatie en continu scholen

Ervaringsvariatie en routinevorming

Variatie in ervaring wordt gezien als een belangrijk bestanddeel van employability: kansen om te kunnen produceren in taak of functie worden, zo is de veronderstelling, vooral gegund aan kandidaten die aspecten van de taak of functie blijkens ervaring al beheersten; bredere ervaring impliceert dan een grotere employability. Cumulatie van (eenzijdige) ervaring zou daarnaast, zeker in tijden van verandering, het aanpassingsvermogen van medewerkers verminderen (Thijssen, 1996). Deelname aan of ondergaan van veranderingen onderhoudt, zo is de gedachte, het vermogen tot het hanteren van veranderingen (Borghans et al., 2007). Repetitief herhalen van dezelfde handelingen, dus geroutiniseerd handelen, staat haaks op flexibiliteit.

Vanuit de toegepaste psychologie wordt routine- en gewoontevorming doorgaans bezien vanuit een negatieve invalshoek. Routinisering wordt geacht individuele creativiteit en innovatie van organisaties te ondergraven; een bevinding die overigens niet in alle omstandigheden blijkt te gelden (voor een overzicht: Ohly et al., 2006). Van functies met relatief lage taakeisen gaan weinig prikkels uit om te leren (De Lange et al., 2005). Inhoudelijke onderbelasting leidt al snel (binnen enkele jaren) tot vermindering van cognitieve capaciteiten, dus tot afstomping (De Grip et al., 2008). Routinewerkzaamheden zouden ook de psychische gezondheid van mensen beschadigen; in routinetaken heeft men immers te veel gelegenheid tot rumineren, ofwel tobben (Roxburgh, 1996). Ook vanuit de geriatrie wordt de laatste jaren regelmatig gewezen op het negatief effect van routinisering op het welbevinden van ouderen. Uitbanning van nieuwe impulsen en rigidisering van dagritmes blijken volgens deze onderzoeken veelal te leiden tot een aanzienlijke vermindering van het welbevinden, hetgeen tot uiting kan komen in een toename van angsten en depressieve verschijnselen (cf. Bouisson & Swendsen, 2003).

In de fundamentele psychologie worden routinisering, automatisering van gedrag en vorming van mentale representaties (zoals stereotype categorieën) doorgaans beschouwd als positieve bijdragen aan de efficiency van menselijk handelen. Niet alleen gewoontes of vaardigheden, maar ook talloze handelingen, reacties op de omgeving en opvattingen blijken zonder tussenkomst van het bewustzijn gevormd en geactiveerd te worden (Dijksterhuis, 2007). De aandachtsspanne en de verwerkingscapaciteit van het menselijk brein zijn te gering om voortdurend bewust en systematisch informatie te analyseren en handelingen te bedenken en aan te gaan. De vorming van gewoontes (Verplanken, 2006), van routines of vaste handelingssequenties (Ackermann, 1987, 1988, 1989)

en van stereotypen, preconcepties of persoonlijke theorieën (Bargh & Chartrand, 1999; Dweck, 1999; Fiske, 1993; Stanovich, 1999) zorgt ervoor dat aandacht en verwerkingscapaciteit vrij beschikbaar blijven voor belangrijke aangelegenheden. In prachtige bewoordingen heeft William Whitehead dit verschijnsel aan het begin van de vorige eeuw weergegeven: “Operations of thought are like cavalry charges in a battle – they are strictly limited in number, they require fresh horses, and must only be made at decisive moments” (geciteerd in Bargh & Chartrand, 1999, 464). Het brein heeft dus een eigen economie.

Er ontstaat natuurlijk wel een probleem wanneer de stimuli veranderd zijn, of wanneer een andere manier van handelen gewenst of vereist is: geroutineerd handelen (hier opgevat als: geroutiniseerd gedrag) leidt dan niet tot gewenste uitkomsten (cf. Tesluk & Jacobs, 1998). Anders handelen vraagt dan niet alleen het opdoen van nieuwe routines of nieuwe mentale representaties, maar ook om het afleren van bestaande benaderingswijzen of handelingssequenties (LePine et al., 2000) of het verwerpen van bestaande (veelal niet bewuste) opvattingen (Nickerson, 1998). Dat blijkt nog geen eenvoudige opgave te zijn. Vasthouden aan bestaande meningen, benaderingswijzen of handelingspatronen wordt door velen geprefereerd boven rationele adaptatie die hoe dan ook een bewuste metacognitieve activiteit vraagt (Dijksterhuis et al., 2007; Stanovich & West, 2007). We veronderstellen daarom dat de effecten van ervaringsduur worden gemodereerd door metacognitief gedrag.¹

Training en opleiding: post-initiële scholing

Het is niet vreemd om te veronderstellen dat training en opleiding bijdragen aan verwerving en behoud van kennis, vaardigheden en attitude, en dus aan inzetbaarheid. Het macro-economisch effect van initiële scholing (dus de scholing die is genoten voorafgaand aan de werkloopbaan) lijkt vast te staan: het scholingsniveau draagt bij aan het element toegevoegde waarde in producten en diensten (cf. Cornet et al., 2006). Eveneens zijn er weinig twijfels meer over de waarde van initiële scholing voor het bereiken van succes in de loopbaan; salarisniveau en promotiemogelijkheden zijn voor een aanzienlijk deel afhankelijk van het (initiële) opleidingsniveau (Ng, e.a., 2005; Pascarella & Terenzini, 2005), zij het dat niet echt duidelijk is wat het werkzame element van initiële scholing is (Kuhn, 2005). De gedachte dat ook post-initiële scholing bijdraagt aan het behoud van bestaande inzetbaarheid of aan het verwerven van inzetbaarheid in nieuwe rollen, ligt dan voor de hand. Kennis, vaardigheden en attitudes kunnen zowel in technisch als in economisch opzicht obsoleet geraken, en vragen dus om onderhoud en vernieuwing. Vergroting van het human capital in een organisatie door training en opleiding kan de creatie van toegevoegde waarde in een organisatie versterken (Cornet e.a., 2006). De veelvuldig gerapporteerde

leeftijdsafhankelijke teruggang in deelname aan training en opleiding zou de inzetbaarheid van medewerkers in de tweede loopbaanhelft dus kunnen bedreigen.

Hoe plausibel deze redenering ook is, onderzoekers in zowel de human capital-theorie als in de toegepaste psychologie zijn langzamerhand behoorlijk sceptisch geworden over de waarde van post-initiële training en opleiding. In decennia van steeds verfijnder onderzoek zijn de verbanden tussen training en opleiding enerzijds en prestatieniveau (individueel en organisatiegewijs) anderzijds gemiddeld laag gebleken, met een aanzienlijke range (voor overzichten en meta-analyses, zie Arthur et al., 2003; Burke & Hutchins, 2007; Colquitt et al., 2000; Taylor et al., 2005).

Het kernpunt is hier dat verbanden tussen leerresultaten en transfer enerzijds en prestatieniveau anderzijds, onafhankelijk van leeftijd en ervaring, bijzonder zwak zijn of ontbreken (Colquitt et al., 2000; Taris, 2008; Taylor et al., 2005). Dat roept belangrijke vragen op. Als medewerkers, oudere zo goed als jongere, wel in staat zijn om nieuwe kennis op te doen en toe te passen, waarom wordt dat niet zichtbaar in het prestatieniveau? Welke interactie van variabelen verduistert hier een verband dat op theoretische gronden wel waarneembaar zou moeten zijn? Vermoedelijk moeten we hier zoeken naar verschillen tussen mensen in de wijze waarop zij hun cognitief systeem hanteren.

Metacognitief gedrag: cognitieve flexibiliteit

Ter compensatie van beperkingen in redeneervermogen en aandachts-spanne behandelen mensen welgevallige informatie of meningen anders dan onwelgevallige. Gegevens die bestaande opvattingen of noties ondersteunen krijgen een voorkeursbehandeling, terwijl tegenstrijdige informatie of opvattingen met koele rationaliteit worden ontkracht. Dit verschijnsel, dat niets anders betekent dan dat ook slimme mensen systematisch klungelig kunnen redeneren, is in de psychologie uitgebreid beschreven. Termen als 'reasoning bias' (Klaczynski & Lavallee, 2005), 'confirmation bias' (Nickerson, 1998), 'myside bias' (Stanovich & West, 2007) verwijzen hier alle naar. Anders gezegd: in een redeneren dat wordt aangestuurd door motivatie, vertekenen bestaande opvattingen de waardering van belangrijke gegevens. Opvallend is daarbij de neiging om ongewenste informatie of redeneringen op een intelligente wijze te bestrijden, terwijl gegevens of noties die de bestaande opvattingen ondersteunen, op een nogal oppervlakkige wijze worden beoordeeld: deze spreken aan omdat ze intuïtief correct lijken, bestaande stereotypen ondersteunen en zelfconcepties bekrachtigen. Meerdere onderzoekers spreken dan ook van 'dual processing', waarbij het voor waar aannemen van informatie geschiedt op basis van impliciete, associatieve, heuristische of experiëntiële toetsing, en de ontzenuwing van onwelgevallige

noties op grond van expliciete, op regels gebaseerde, analytische en rationele doordenking (voor een recent overzicht, zie Evans, 2008).

Relaties tussen dit duale proces en intelligentie zijn onderzocht; de voorlopige conclusie lijkt te zijn dat intelligente mensen analytischer te werk gaan in het afwijzen van inconveniënte informatie dan minder intelligente mensen, maar even intuïtief of associatief reageren op gewenste noties (cf. Stanovich & West, 2007). Aanvankelijk leken er verbanden te bestaan tussen leeftijd en gekristalliseerde intelligentie enerzijds en mate van gemotiveerd redeneren anderzijds (Klaczynski & Robinson, 2000), maar deze relaties werden later niet meer gevonden (Klaczynski & Lavalley, 2005).

Inmiddels is echter ook duidelijk dat genoemde denkvertekingen wel degelijk te keren zijn. Wanneer daartoe uitgedaagd, kunnen mensen ook op een verstandige wijze argumenten bedenken voor opvattingen die aan die van hen tegengesteld zijn (zie Nickerson, 1998). Een zekere mate van metacognitieve activiteit ('metacognitive intercession', Klaczynski & Lavalley, 2005) kan de automatische responsen van de intuïtieve redenering onderbreken.

Bovendien konden individuele verschillen tussen mensen in de mate waarin zij een analytische dan wel juist een intuïtieve redeneerstijl hanteren, tamelijk systematisch worden aangetoond (Sá et al., 2005; Stanovich, 1999). De mate waarin mensen leunen op hun stereotype oordelen dan wel gebruik maken van nieuwe informatie, kan voorts ten dele verklaard worden uit het persoonlijkheidskenmerk Openheid (Flynn, 2005) en uit de zogeheten *Self-theories* die mensen erop na houden (Dweck, 1999).

Cognitieve flexibiliteit is een belangrijk element van het aanpassingsgedrag van mensen aan veranderende omstandigheden

Het bovenstaande suggereert dat mensen met het vorderen van de leeftijd meer kennis (declaratieve kennis, noties en opvattingen) opdoen die in de regel op associatieve wijze met elkaar in samenhang en overeenstemming is gebracht. Mensen die habitueel neigen tot metacognitieve interventies, zullen een meer actueel en relevant repertoire aan inzichten, kennis en vaardigheden kunnen aanwenden dan mensen die zich laten leiden door associatie en confirmatie. Vooral bij de laatsten kan hun kennisbestand als een ballast fungeren die de vertaling van nieuwe kennis en inzichten uit training en opleiding of uit instructies van het management naar het daadwerkelijk functioneren bemoeilijkt. Het actualiseren van beroepsrelevante kennis vraagt dus ook om desinvesteringen in menselijk kapitaal.

Cognitieve flexibiliteit of lenigheid van denken is dan een belangrijk element van het aanpassingsgedrag van mensen aan sneller of trager veranderende omstandigheden. Denken op zich (cognitieve activiteit) is weliswaar van eminent belang voor de kwaliteit van het functioneren, maar verklaart in onvoldoende mate de verschillen die tussen mensen in hun functioneren bestaan in onvertrouwde omstandigheden. Het inspelen op nieuwe situaties vraagt om een andere inspanning dan het hanteren van vertrouwde taken. Spiro en collega's benadrukken in hun definitie van cognitieve flexibiliteit dat niet alleen nieuwe kennis moet worden opgedaan en benut om nieuwe situaties het hoofd te kunnen bieden, maar dat vooral bestaande kennis en noties moeten worden bewerkt: "Cognitive flexibility is one's ability to (re)structure in many ways one's knowledge to respond adaptively to varying situational demands" (Spiro e.a., 1987, 1996). Blijft deze bewerking uit, dan kunnen bestaande noties van kracht blijven terwijl deze niet meer van toepassing zijn op de huidige situatie. Cognitieve flexibiliteit stelt mensen in staat om het nieuwe te herkennen en hun handelen daarop af te stemmen.

De hypothese die we hier naar voren brengen is dat de mate en aard van metacognitieve activiteit (*cognitieve flexibiliteit*) van medewerkers bepaalt in hoeverre:

- a. ervaringsduur (die groter is dan de benodigde inwerktijd) behoud van inzetbaarheid vermindert en
- b. deelname aan training en opleiding bijdraagt aan behoud van inzetbaarheid.

Onderzoeksopzet

Ter wille van methodische zuiverheid en stevigte van de empirische basis hebben we toegewerkt naar een onderscheid tussen bronnen van dataverzameling voor criteria enerzijds en predictoren anderzijds (uitbanning van 'common method variance', zie Podsakoff et al., 2003), en naar combinatie van dwarsdoorsnede (cross-sectioneel design) en tijdsverloop (longitudinaal additief).

De data zijn verzameld bij 23 lokale eenheden en organisatieonderdelen van een grote, in Nederland gevestigde en internationaal opererende organisatie in het bank- en verzekeringswezen.² De steekproef was relatief groot. Op tijdstip 1 zijn de vragenlijsten uitgezet onder 856 deelnemers (medewerkers) en hun managers. 653 medewerkers retourneerden de vragenlijst (76,28%); 167 managers beoordeelden 678 medewerkers (79,21%); dit zijn opmerkelijk hoge responspercentages die ingeven dat het thema 'blijvende inzetbaarheid' leeft (althans in deze steekproef).

De gemiddelde leeftijd van de deelnemers aan de eerste ronde was 39,45 jaar (SD = 9,71; range = 40). De onderzoeksgroep kende voldoende spreiding in leeftijd om unieke effecten van leeftijd en varianten van ervaringsduur onafhankelijk van elkaar te kunnen schatten. De aantallen mannen en vrouwen liepen vrijwel gelijk op: 331 (50,7%) tegen 322 (49,3%).

Inzetbaarheid is gemeten aan de hand van reële jaarlijkse performance- en potentieelbeoordelingen (op twee tijdstippen), met 'spiegelende' chef- en zelfbeoordelingen op Expertise (competentieniveau) en Corporate sense (extra-rol gedrag; beide ontwikkeld door Van der Heijde & Van der Heijden, 2006), en zelfbeoordelingen op Belastbaarheid en Verandering eigen functioneren tussen t1 en t2 (zie Tabel 1).

	t1	t2
Chefbeoordelingen:	<i>Performance</i>	<i>Performance</i>
	<i>Potentieel</i>	<i>Potentieel</i>
	<i>Expertise</i>	
	<i>Corporate sense</i>	
Zelfbeoordelingen:	<i>Expertise</i>	<i>Verandering functioneren</i>
	<i>Corporate sense</i>	
	<i>Belastbaarheid</i>	

Tabel 1. Inzetbaarheidsmaten.

Dit is voor zover bekend het eerste onderzoek waarin systematisch onderscheid is gemaakt tussen verschillende vormen van ervaringsduur (cf. Sturman, 2003):

1. de tijd (gemeten in het aantal jaren) dat iemand binnen het grotere verband van de **naamgevende organisatie** werkt (bijvoorbeeld Philips, Microsoft, Rijksoverheid, Rabobank);
2. het aantal jaren dat iemand werkzaam is bij het huidige **locale onderdeel**;
3. het aantal jaren dat iemand werkzaam is binnen een **discipline, segment of aandachtsgebied**; voorbeelden zijn: productie, verkoop, financiën en administratie, of: particuliere relaties, bedrijfsrelaties of planning & control/bedrijfsmanagement bij een bank;
4. het aantal jaren dat iemand in **dezelfde rol** functioneert: verkoper, productiemedewerker, intern adviseur, manager/leidinggevende, controleur, enz. We doelen hier op de *formele* rol die iemand kan hebben in zijn werksituatie, niet op diens *informele* rol in de groep;
5. het aantal jaren dat iemand in zijn *vorige rol* (formele rol) heeft geopeerd; zeker wanneer de verblijftijd in de huidige rol of functie betrekkelijk kort is, mag de eventueel daaraan voorafgaande *Ervaringsduur* niet over het hoofd worden gezien.

Deelname aan *Training en opleiding* is op t1 met de volgende vraag gemeten (cf. Van der Heijden, 1998): “In de afgelopen drie jaar heb ik ... dagen besteed aan opleiding en training” (s.v.p. aantal dagen invullen).

Metacognitieve activiteit is gemeten met nieuw geconstrueerde schalen voor *Cognitieve flexibiliteit* (op basis van de eerder ontwikkelde schalen van Oreg, 2003, Schippers, 2003, en Van Woerkom, 2003). De verondersteld beïnvloedende factoren van *Cognitieve flexibiliteit* zijn gemeten met bestaande en nieuwe meetinstrumenten voor Stimulans tot meedenken met leidinggevende, Netwerkgedrag, Weerstand tegen verandering (Oreg, 2003), en Doeloriëntaties (Van Yperen, 2004).

Dankzij toepassing van multiniveau-analyse (een vrij nieuwe regressietechniek die opvallend zuivere en diepgaande analyses mogelijk maakt, zie Raudenbusch & Bryck, 2002; Snijders & Bosker, 1999) konden overschattingen van effecten in de chefbeoordelingen worden uitgesloten; tevens kon hiermee de mogelijkheid van leeftijdsstereotypering worden onderzocht (en verworpen). Nadere, gedetailleerde gegevens over opzet en uitwerking van het onderzoek zijn beschreven in Steemers (2010, p.41-100).

Belangrijkste uitkomsten

Ervaringsduur

We constateerden, zoals verondersteld, een sterk verband tussen leeftijd en vormen van *Ervaringsduur* (zie Tabel 2). Voor veel medewerkers markeert het aangaan van het dienstverband snel na afronding van de beroepsopleiding het begin van een loopbaanlang *commitment*; niettemin stromen ook op latere leeftijd (tot ongeveer 50 jaar) medewerkers in. De keuze voor een segment (particulieren, bedrijven, bedrijfsmanagement) is in deze organisatie meer bepalend dan het lokaal onderdeel; medewerkers veranderen gemakkelijker van plaats dan van segment. Relatief weinig medewerkers opereren hun loopbaan lang in één en dezelfde rol; de gemiddelde verblijftijd in een rol is niet meer dan ruim zes jaar. Sommige medewerkers stappen na een zeer lange periode van functioneren in een rol nog over naar een nieuwe rol; willen zij daarin slagen, dan moeten zij in bovengemiddelde mate *Cognitieve flexibiliteit* kunnen aanwenden.

		M	SD	N	1	2	3	4	5
1	Leeftijd	39,45	9,71	654					
2	Ervaringsduur naamgever	14,82	10,38	653	0,813***				
3	Ervaringsduur lokaal onderdeel	8,90	8,46	647	0,522***	0,610***			
4	Ervaringsduur segment	9,80	8,54	649	0,568***	0,660***	0,561***		
5	Ervaringsduur rol	6,19	6,26	650	0,421***	0,473***	0,482***	0,548***	
6	Ervaringsduur vorige rol	5,06	5,62	615	0,463***	0,477***	0,167***	0,313***	0,040

† $p \leq ,10$; * $p \leq ,05$; ** $p \leq ,01$; *** $p \leq ,001$

Tabel 2. Leeftijd en Ervaringsduur: gemiddelden, standaarddeviaties en intercorrelaties.

Gegeven het sterke verband tussen leeftijd en *Ervaringsduur* kan – en dat is ook in deze studie het geval – een mediërend effect van *Ervaringsduur* op relaties tussen leeftijd en de chefbeoordelingen op inzetbaarheid worden verondersteld; dat zou betekenen dat het effect van leeftijd op inzetbaarheid gestalte krijgt in *Ervaringsduur*. Een dergelijk mediërend effect kan worden aangetoond wanneer de verbanden tussen leeftijd en inzetbaarheidsscores worden verzwakt door toevoeging van *Ervaringsduur* aan de vergelijking, in andere woorden, wanneer het significant verband met inzetbaarheidsmaten wordt overgenomen door *Ervaringsduur* (cf. Baron & Kenny, 1986). Echter, overwegend worden de effecten van vormen van *Ervaringsduur* op chefbeoordelingen op inzetbaarheidsscores in regressieanalyses geminimaliseerd door toevoeging van leeftijd aan de vergelijking, en niet andersom. Dit wijst erop dat *Ervaringsduur* geen mediërende rol speelt in verbanden tussen leeftijd en inzetbaarheid. Er is veeleer sprake van een *schijnverband* tussen *Ervaringsduur* en inzetbaarheid volgens de chefbeoordeling (zie Tabel 3). De *Potentieel*-beoordelingen op zowel t_1 als t_2 vormen echter uitzonderingen: correctie van *Ervaringsduur* voor leeftijd verzwakt het verband tussen *Ervaringsduur* en inzetbaarheid wel, maar het verband blijft robuust en significant (resp. $\beta = -,254$ en $-,303$, beide $p \leq ,001$). Deze bevinding is goed te begrijpen vanuit het gegeven dat de durf om nieuwe, zwaardere ervaringen aan te gaan doorgaans gezien wordt als een teken van groeivermogen.

Omdat veelal wordt aangenomen dat verbanden tussen *Ervaringsduur* en inzetbaarheid kromlijng zijn en een omgekeerde U vormen (leeren inwerktijd, periode van optimaal functioneren, periode van slijtage van functioneren; zie o.a. Sturman, 2003, 2007), zijn de bovenstaande analyses ook uitgevoerd met de kwadraten van de verschillende maten van *Ervaringsduur*. In de chefbeoordelingen vervluchtigt het effect van

		Performance t1	Potentieel t1	Expertise	Corporate sense	Performance t2	Potentieel t2
		β	β	β	β	β	β
stap 1	Ervaringsduur naamgever	-,111**	-,393***	-,131**	-,088*	-,118*	-,390***
stap 2	Ervaringsduur naamgever	,026	-,140*	0,023	-0,018	-0,047	-,160*
	Leeftijd	-,168*	-,312***	-,189**	-0,085	-0,086	-,279***
stap 1	Ervaringsduur lokaal onderdeel	-0,031	-,302***	-0,045	-0,022	-0,017	-,273***
stap 2	Ervaringsduur lokaal onderdeel	,068	-,116*	0,068	0,046	0,065	-0,083
	Leeftijd	-,194***	-,367***	-,216***	-,129**	-0,158	-,370***
stap 1	Ervaringsduur segment	-,087*	-,323***	-,123**	-,152***	-0,036	-,276***
stap 2	Ervaringsduur segment	-,002	-,129**	-0,036	-,147**	0,055	-0,067
	Leeftijd	-,153**	-,346***	-,151**	-0,009	-,160*	-,369***
stap 1	Ervaringsduur rol	-0,031	-,245***	-0,06	-,111**	-0,048	-,212***
stap 2	Ervaringsduur rol	,035	-,094*	0,016	-0,085	0,003	-0,056
	Leeftijd	-,169***	-,387***	-,184***	-0,063	-,128*	-,390***
stap 1	Ervaringsduur vorige rol	-,083*	-,212***	-,137***	-0,07	-0,088	-0,183
stap 2	Ervaringsduur vorige rol	-,009	-,029	-,070	-,025	-,043	,000
	Leeftijd	-,170***	-,422***	-,148**	-,104*	-0,105	-,426***

* $p \leq ,05$; ** $p \leq ,01$; *** $p \leq ,001$. In 25 van de 30 gevallen impliceerde toevoeging van leeftijd aan de vergelijking een significante fitverbetering van het betreffende model.

Tabel 3. Leeftijd, Ervaringsduur en inzetbaarheid in chefbeoordelingen: hiërarchische regressies in multiniveau-analyse (totale steekproef).

*Ervaringsduur*² in de meerderheid van de gevallen wanneer leeftijd aan de vergelijking wordt toegevoegd; bovendien verbetert de voorspellende waarde van de modellen doorgaans significant. Leeftijd is in deze onderzoeksgroep dus een beduidend belangrijker variabele voor ontwikkeling of behoud van inzetbaarheid dan *Ervaringsduur*. De variabele *Corporate sense* vormt echter een uitzondering: burgerschapsgedrag wordt – in de beoordelingen van de chefs – negatief beïnvloed door *Ervaringsduur*, en dan met name in de latere jaren van het functioneren in rol of segment.

Het is verder voorstelbaar dat er na de inwerktijd en na een periode van optimaal functioneren een schifting ontstaat tussen degenen die verder doorgroeien en degenen die wegens (te vroege) slijtage van

functioneren de vloot verlaten (cf. Sturman, 2007; Sturman & Trevor, 2001). Deze veronderstelling is getoetst door ook hiërarchische regressies uit te voeren van de inzetbaarheidsmaten op de derde machten van vormen van *Ervaringsduur* en leeftijd. Uit de onderzoeksgegevens komt hier naar voren dat dergelijke (cubische) verbanden tussen vormen van *Ervaringsduur* en inzetbaarheidsmaten (zoals weergegeven door de chefs) in de meeste gevallen weliswaar significant zijn, maar dat ook deze verbanden niet zijn opgewassen tegen toevoeging van leeftijd aan de equatie. De conclusie lijkt dus te moeten zijn dat zowel verbanden tussen *Ervaringsduur* en inzetbaarheid in meerderheid van de analyses berusten op schijn.

Ook in de zelfbeoordelingen op inzetbaarheid blijkt toevoeging van leeftijd aan de vergelijking de voorspellende waarde van *Ervaringsduur* doorgaans te verzwakken, zij het minder geprononceerd dan in de chefbeoordelingen. *Ervaringsduur totaal*, *Ervaringsduur naamgever* en *Ervaringsduur lokaal* onderdeel spelen een positieve rol in de zelfbeoordelingen op Expertise (resp. $\beta = ,164, p \leq ,01$; $\beta = ,151, p \leq ,05$ en $\beta = ,107, p \leq ,05$), daarmee suggererend dat medewerkers in tegenstelling tot hun chefs hun opgebouwde ervaring in de feitelijke werkcontext als een kapitaalelement zien. De medewerkers taxeren hun leeftijd echter als een belemmerend element in behoud of ontwikkeling van *Expertise*. Verder is het contrast tussen de chefbeoordelingen en zelfbeoordelingen op *Corporate sense* opmerkelijk: waar de chefs in ervaringstoename over het geheel genomen een vermindering van burgerschapsgedrag waarnemen, kennen medewerkers zichzelf bij toename van leeftijd vooral een sterkere *Corporate sense* toe. *Belastbaarheid* en *Verandering* functioneren staan over vrijwel de gehele linie in negatief verband met leeftijd. De zelfbeoordelingen suggereren dus een toename van competentieniveau met *Ervaringsduur* en een toename van burgerschapsgedrag met het stijgen van de leeftijd (onafhankelijk van *Ervaringsduur*), maar tegelijkertijd een afname van *Belastbaarheid* en een vermindering van de kwaliteit van het functioneren in het voorgaande jaar (het tijdsverloop tussen t_1 en t_2). Wellicht vormt deze dichotomie een *self serving bias*.

Deze uitkomsten moeten betekenen dat *Ervaringsduur* geen eenduidige voorspeller is. Voor een deel is deze van eerder onderzoek afwijkende uitkomst te verklaren uit het gegeven dat de variabele leeftijd in de steekproeven in eerdere studies naar waarde en effecten van *Ervaringsduur* beperkt was in range (Avolio et al., 1990; Thijssen, 1996) waardoor niet betrouwbaar kon worden gecontroleerd voor leeftijd; in andere studies of meta-analyses die niet kampten met deze beperking, zijn effecten van temporele variabelen als leeftijd en aspecten van *Ervaringsduur* steeds afzonderlijk geanalyseerd (zoals in Sturman, 2003) waardoor de aanwezigheid van schijnverbanden niet aan het licht kon komen.

Een andere verklaring voor deze uitkomst ligt in het gegeven dat *Ervaringsduur* als temporele variabele puur kwantitatief van aard is (cf. Tesluk & Jacobs, 1998). De keuze voor een dergelijke benadering van ervaring is begrijpelijk vanuit de wetenschap dat ervaring doorgaans wordt beschouwd als ‘ondervinding’ en tezelfdertijd als ‘reflectie op ondervinding’ of ‘lering uit ondervinding’. *Ervaringsduur* is dan een hanteerbare en globale (maar niet erg valide) indicatie van iemands positie op een verondersteld continuüm van leerling tot expert (Thijssen, 1996).

Men kan ook betogen dat de ambiguïteit van het begrip ervaring voortvloeit uit een wellicht discutabele tegenstelling tussen enerzijds (passief) ondergaan van situaties en anderzijds (bewuste) verwerking van informatie die is opgedaan in dezelfde situaties. Recent onderzoek lijkt uit te wijzen dat zowel bewuste als ook minder bewuste aanwezigheid in een situatie gedragssturende noties kan activeren en evaluaties kan laten ontstaan waarvan de actor zich niet altijd in gelijke mate bewust is (Dijksterhuis, 2007; Bargh, 2007), hetgeen zou betekenen dat het onderscheid tussen ‘ondergaan’ en ‘reflectie op ondergaan’ minder betekenisvol is dan we veelal aannemen. Situaties en taken activeren zowel bewuste als onbewuste noties en brengen zowel bewuste als onbewuste evaluaties teweeg die vermoedelijk in variabele mate beklijven; de genoemde noties en evaluaties variëren bovendien over mensen.

We vatten ‘ervaring’ dan ook liever op als de *neerslag van interacties tussen persoon en situatie of tussen persoon en taak*; zo ontstaat er ruimte om de aard van de ervaring en om de wijze waarop het individu bestaande ervaring *benut, onderhoudt, verbreedt of verdiept* te onderzoeken. Met deze definitie van ervaring kan begrijpelijk worden gemaakt waarom bijvoorbeeld een explosie in een woonwijk voor een getrainde militair een weinig beladen gebeurtenis, en voor een toevallige voorbijganger een psychotrauma kan zijn (neerslag van interactie tussen persoon en situatie), en waarom de ene medisch specialist met de jaren blijft groeien in *expert performance* terwijl de andere in toenemende mate fouten gaat maken (neerslag van interacties tussen persoon en taak). Het gaat er niet zozeer om wat de gebeurtenissen of activiteiten zijn, maar wat die gebeurtenissen of activiteiten met iemand *doen* of wat iemand met deze activiteiten of gebeurtenissen *doet*.

Het inmiddels breed gedragen praktische inzicht dat medewerkers in sleutelposities slechts voor bepaalde tijd mogen worden benoemd zal vermoedelijk niet zozeer voortvloeien uit noties over de effecten van *Ervaringsduur*, maar veeleer uit het besef dat langdurige autonomie in een functie kan leiden tot zelfvergroting of zelfoverschatting – vooral omdat velen de verleiding om kritiek ‘weg te organiseren’ of een koninkrijkje te vormen, niet zullen kunnen weerstaan (cf. Thijssen & Maassen van den Brink, 2002).

Leeftijd en inzetbaarheid

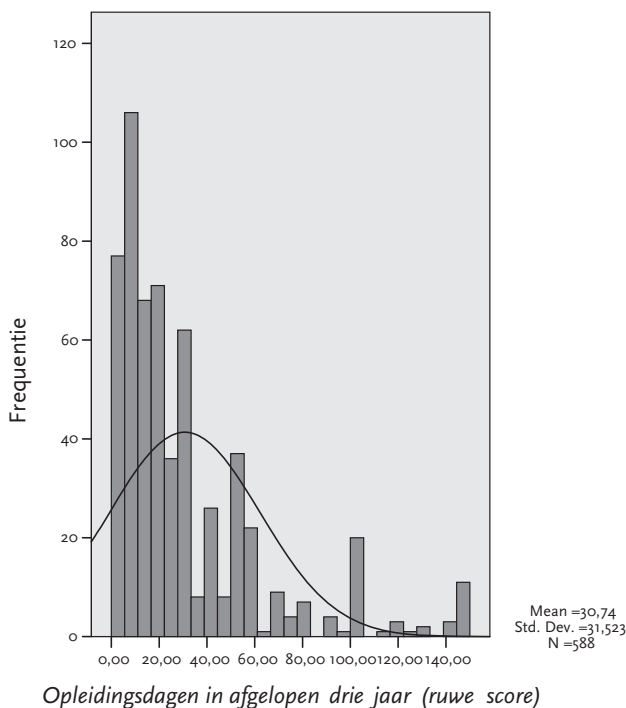
Deze studie voegt een nieuw element van kennis toe aan de reeds bestaande inzichten over leeftijd en inzetbaarheid. De verbanden tussen leeftijd en inzetbaarheid zijn in de chefbeoordelingen in deze steekproef over het geheel genomen negatief. Naarmate medewerkers ouder worden (vooral vanaf ongeveer 35 jaar), zakken de beoordelingen op *Performance* (op t₁ én t₂), op *Potentieel* (eveneens op t₁ én t₂) en op *Expertise*. We hebben kunnen vaststellen dat deze negatieve tendens niet kan worden toegeschreven aan leeftijdsstereotypering; integendeel, de beoordelingen van oudere medewerkers lijken eerder geflatteerd dan onnodig negatief te zijn.³

Ook in de zelfbeoordelingen zien we negatieve verbanden tussen leeftijd en inzetbaarheid. Oudere medewerkers voelen zich minder opgewassen tegen de belasting die het werk met zich meebrengt dan jongere. Naarmate men ouder wordt, ziet men meer verslechtering in het eigen competentieniveau (*Expertise*) en in de kwaliteit van het eigen functioneren in het jaar tussen t₁ en t₂. Daar staat wel tegenover dat men met het klimmen der jaren zichzelf meer burgerschapsgedrag (*Corporate sense*) toekent – overigens in tegenstelling tot de chefs.

De gevonden verbanden zijn duidelijk significant, en ook krachtiger dan veelal wordt gerapporteerd (Ng & Feldman, 2008; Sturman, 2003). Wanneer we de steekproef opdelen in drie leeftijdsgroepen, dan lijkt de terugval in inzetbaarheid vanaf ongeveer 35-40 jaar in te zetten, hetgeen overeenkomt met de meest recente meta-analyses. Het is op basis van onze analyses echter heel onwaarschijnlijk dat deze negatieve verbanden, zoals Ng en Feldman (2008) aannemen, zijn toe te schrijven aan leeftijdsstereotypering; in hun redenering gebeurt er immers niets bijzonders rond de 35-40 jaar in persoonlijkheid of intelligentie, en dus zouden de beoordelingen zijn vertekend door vooroordelen over oudere medewerkers. Onze onderzoeksresultaten suggereren daarentegen dat er, na globaal genomen het 37ste levensjaar, iets moet worden *ondernomen* om inzetbaarheid op langere termijn te kunnen handhaven. Hier blijkt dus dat op verschillende momenten in leeftijd of loopbaan andere variabelen de doorslaggevende predictoren van prestatieniveau kunnen zijn ('changing predictability', cf. Sturman, 2007).

Post-initiële training en opleiding

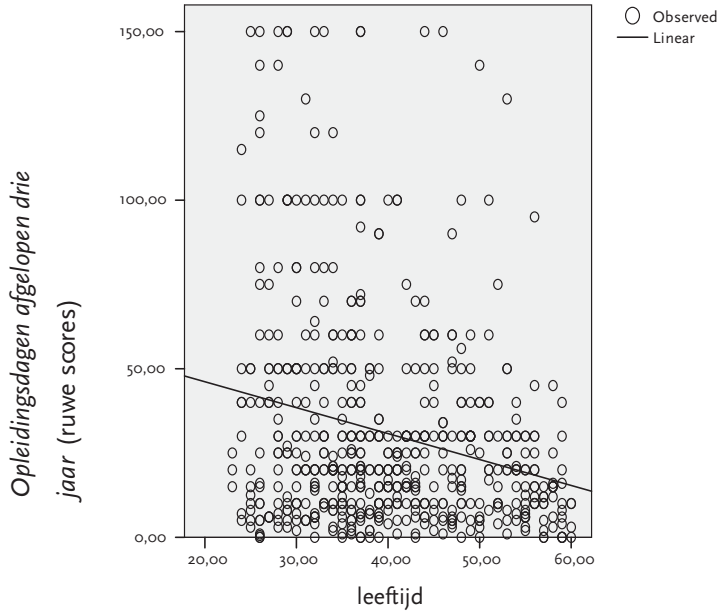
Het karakter van post-initiële training en opleiding verandert naarmate de duur of het tijdsbeslag toeneemt. Opfriscursussen, vaardigheidstrainingen e.d. belopen meestal niet meer dan één of enkele dagen per stuk (dus over een periode van 3 jaar in totaal 15-20 dagen), terwijl verbredende of verdiepende opleidingen een aanzienlijke tijdsinvestering kunnen vragen. In Figuur 1 is de verdeling van de ruwe scores van het aantal



Figuur 1. Verdeling 'Opleidingsdagen afgelopen 3 jaar' (ruwe scores).

Opleidingsdagen afgelopen 3 jaar weergegeven. De mediane waarde ligt in de verdeling van ruwe scores op 20 *Opleidingsdagen in de afgelopen 3 jaar*, hetgeen vermoedelijk betekent dat ten minste de helft van de onderzoekspopulatie zich, reactief of proactief, tracht te kwalificeren voor verzwaarde eisen aan het functioneren.

Het verband tussen leeftijd en *Opleidingsdagen* waarvan de plot in Figuur 2 is weergegeven, bevestigt de veelvuldig gerapporteerde bevinding dat met het vorderen van de leeftijd de opleidingsinspanningen afnemen. Wat deze figuur echter ook suggereert, is dat medewerkers in deze organisatie zich tot op hogere leeftijd blijven scholen met kortere cursussen (onder de mediane waarde van 20 dagen in 3 jaar) en dat het leeftijdseffect vooral de inspanningen tot kwalificatieverzwaring betreft. Inderdaad beloopt de correlatie van leeftijd met *Opleidingsdagen* in de groep die tot 20 *Opleidingsdagen* benutte een niet significante $-.030$ ($N=316$) en in de groep van meer dan 20 *Opleidingsdagen* $-.255$ ($p \leq .001$; $N=330$). Wellicht ten overvloede tekenen we hierbij aan dat inspanningen tot kwalificatieversterking zowel meegroeien met zwaarder wordende eisen als doorgroeien naar zwaardere functies kunnen beogen, dus obsoletiebestrijding maar ook promotie (cf. Van Loo, 2005).



Figuur 2. Verband 'Leeftijd-Opleidingsdagen afgelopen 3 jaar' (ruwe scores).

In dit onderzoek hebben we, in lijn met eerdere onderzoeken naar het nut van post-initieel onderwijs, moeten vaststellen dat de bijdrage van training en opleiding aan behoud of versterking van inzetbaarheid gering is. Alleen de inzetbaarheidsmaat *Potentieel* wordt significant voorspeld door *Opleidingsdagen*, maar de richting van dit verband is niet eenduidig. Men kan veronderstellen dat *Opleidingsdagen* aan *Potentieel* bijdragen; evengoed is denkbaar dat vooral geïnvesteerd wordt in *Opleidingsdagen* als medewerkers positieve verwachtingen over hun toekomstige bijdragen wekken. Opfriscursussen, vaardigheidstrainingen of opleidingen ten behoeve van herregistratie of hercertificering zijn natuurlijk noodzakelijk voor behoud van inzetbaarheid; aan dergelijke opleidingsactiviteiten blijven medewerkers in deze steekproef ook tot in de latere jaren van hun functioneren in voldoende mate deelnemen. De geringe bijdrage waarop we hier doelen, betreft vooral de post-initiële scholing gericht op *verzwaring* van kwalificaties. Reactief of proactief scholen om te kunnen (blijven) voldoen aan verzwaarde eisen aan het huidige functioneren (obsoletiebestrijding) en scholing als voorbereiding op zwaardere functies (promotie) heeft alleen in de middelste leeftijdsgroep enig effect op inzetbaarheid.

Cognitieve flexibiliteit

Cognitieve flexibiliteit speelt, zoals verwacht, een zeer belangrijke rol in behoud en versterking van inzetbaarheid. Hoogscoorders op *Cognitieve flexibiliteit* verwerven over de gehele linie betere zelf- en chefbeoordelingen dan laagsoorders. Echter, in tegenstelling tot de verwachting is *Cognitieve flexibiliteit* vooral een *rechtstreekse* voorspeller van inzetbaarheid, en in mindere mate een *moderator* van verbanden tussen temporele variabelen en inzetbaarheid. Nadenkend in het werk staan en metacognitieve posities innemen dragen dus rechtstreeks bij aan behoud of versterking van inzetbaarheid, terwijl anderzijds ‘doenerigheid’, koersen op routine en ervaring en wellicht ook impulsiviteit (als veronderstelde tegengelen van *Cognitieve flexibiliteit*) inzetbaarheid bedreigen (chefbeoordelingen) en *Belastbaarheid* en het functioneren een jaar later ondergraven (zelfbeoordelingen).

Er zijn geen aanwijzingen dat *Cognitieve flexibiliteit* in de loop van de loopbaan vermindert; verbanden tussen leeftijd en *Cognitieve flexibiliteit* zijn mager of afwezig. Maar het gegeven dat *Cognitieve flexibiliteit* juist wel in de middelste leeftijdsgroep (35-50 jaar) een modererende rol speelt in verbanden tussen temporele variabelen en inzetbaarheid, impliceert dat die jaren in de loopbaan van kritisch belang kunnen zijn (cf. Janssen, 1992; Van der Heijden, 2001). Naarmate men de leeftijd van 50 jaar nadert, wordt *Cognitieve flexibiliteit* belangrijker. Deze bevinding geeft aan dat in deze loopbaanfase meer metacognitieve denkactiviteit nodig is om de dagelijkse werkzaamheden naar behoren te kunnen uitvoeren. Handelen volgens bestaande patronen en denkwijzen wordt ineffectiever naarmate de leeftijd van 50 jaar dichterbij komt; het lijkt er dan ook op dat de in eerdere jaren opgebouwde mentale bagage is uitgewerkt (cf. Allen & De Grip, 2007) of wellicht zelfs een ballast is geworden. Alertheid voor verandering, vernieuwing van denkstijl of bijstellen van denkinhouden rond de 50 jaar geeft in ieder geval meer uitzicht op een goed loopbaanvervolg. Met deze laatste bevinding is ook een bijdrage geleverd aan de onderzoeken naar ‘dynamic performance’ of ‘dynamic validities’: in de loop van de loopbaan kunnen voorspellers die aanvankelijk van weinig of geen betekenis zijn, aan belang winnen. *Cognitieve flexibiliteit* is een predictor van inzetbaarheid die vooral na het 35ste levensjaar (althans in deze steekproef) kracht krijgt.

Veel medewerkers komen met beelden en normen van gisteren naar het werk van nu

Daarbij hebben we kunnen vaststellen dat een specifieke vorm van motivatie (taakgerichte streeforientatie of leergerichte ambitie) in de middelste leeftijdsgroep (35-50 jaar) afneemt. *Taakgerichte* mensen tonen vooral de inzet om hun competenties en prestaties te versterken; zij richten zich eerder op leren en het beter doen dan de vorige keer dan

op aftroeven van anderen. Zij worden uitgedaagd door nieuwe, moeilijke taken en leren van fouten. Inzetbaarheid wordt in belangrijke mate onderhouden door deze vorm van motivatie. Tussen de 35 en 50 jaar blijkt deze motivatie om te leren van en in het hier en nu te verminderen. Wat vandaag in het werk aan de orde is, wordt voor veel medewerkers minder belangrijk naarmate ze ouder worden.

Nuancerings van HR-beleid gericht op inzetbaarheid

Beperking van functieverblijftijd leidt niet tot verbetering van inzetbaarheid

Beperking van functieverblijftijd wordt gezien als een belangrijk middel om de benodigde verscheidenheid of verbreding van ervaring te bieden. Men kan zich soms niet aan de indruk onttrekken dat functieverblijftijd door HR-functionarissen als een soort stereotype indicator voor inzetbaarheid wordt gezien. Beperking van functieverblijftijd heeft blijkens deze studie echter geen aantoonbaar effect op behoud van inzetbaarheid. Ervaringsduur heeft op verschillende mensen in verschillende situaties een andere uitwerking. Het voorkomen of tegengaan van het zgn. 'vast-roesteren' vraagt om andere maatregelen dan bevorderde of geforceerde mobiliteit tussen functies of locaties. Medewerkers verstarren eerder in hun denken dan in hun situatie.⁴

Gebrek aan *Cognitieve flexibiliteit* is een beduidend belangrijker bedreiging van inzetbaarheid. Het komt meer aan op regelmatig 'in de helicopter' zitten en open en nieuwsgierig kijken naar wat er hier en nu van belang is dan op eens in de vijf tot zeven jaar 'een nieuwe uitdaging aangaan'. Men zou zich kunnen afvragen of dagelijks uitgedaagd worden niet een betere garantie voor blijvende inzetbaarheid biedt.

De bijdrage van post-initiële scholing aan behoud van inzetbaarheid is relatief gering

Een mogelijke verklaring voor de geringe bijdrage van post-initiële scholing aan inzetbaarheid kan zijn dat het wel mogelijk is om door middel van verdergaande scholing *kennis en vaardigheden* te vergroten, maar dat het *vermogen om tot inzicht te komen* (dus de zgn. *fluid intelligence* of *Gf*) al op een eerder moment in het leven, rond het 25ste levensjaar, is begrensd (Horn & Masunaga, 2006). Verhoging van niveau van functioneren vraagt immers niet alleen om meer kennis en vaardigheden, maar vooral ook om vermogens om grotere complexiteit te hanteren. De mate waarin het potentieel aan intelligentie is gerealiseerd op ongeveer 25-jarige leeftijd, lijkt de grens aan te geven waarboven kwalificatieversterking niet meer bijdraagt aan een adequate respons op verzwaarde eisen aan het functioneren. Als het dan zo is dat post-initiële scholing wel een groei in kwalificaties maar *in mindere mate* een toename van de

waarde van prestaties vergemakkelijkt, dan rijst de vraag hoe doeltreffend beleidsinspanningen gericht op 'upgrading' kunnen zijn. Post-initiële scholing biedt medewerkers maar een beperkt perspectief op behoud of versterking van inzetbaarheid. *Upgrading* is dus geen tovermiddel.

Bevordering van cognitieve flexibiliteit

Omgaan met veranderingen vraagt behalve *herkennen* van veranderingen ook om *aanleren* van nieuwe vaardigheden en om *afleren* van oude vaardigheden en gewoontes. Naarmate iemand, in de loop van een werkzaam leven, meer gewoontes, inzichten en vaardigheden heeft aangeleerd, zal hij of zij ook meer moeten afleren en loslaten. Dat blijkt voor veel medewerkers nog geen eenvoudige opgave te zijn. Want wat vertrouwd is, vinden we immers eerder 'waar' of 'passend' dan wat nieuw en onbekend is. En alles dat lijkt op het oude en vertrouwde, kan dus gaan 'aankoeien', ten nadele van de realiteit van nu. Het gevolg is dat veel medewerkers met beelden en normen van gisteren naar het werk van nu komen. Alleen de medewerkers die flexibel van denken zijn, kunnen op eigen kracht meegroeien met veranderingen. De anderen zullen hulp kunnen gebruiken bij het loslaten van een gedachtegoed dat er niet meer toe doet. Flexibel denkende medewerkers zijn in staat tot zorgvuldig waarnemen ('is het zoals gebruikelijk of niet?'), tot zorgvuldig denken ('kan ik het aanpakken zoals altijd of niet?') en tot zorgvuldige selectie ('welke aanpak is het meeste geschikt?').

Flexibiliteit van denken kan blijkens dit onderzoek worden bevorderd. We noemen drie mogelijke interventies.

1. Stimuleer medewerkers om mee te denken met wat de chef onderhanden heeft.

Het is allerminst vanzelfsprekend dat belangrijke veranderingen in werk en context opvallen. Veel veranderingen in de dagelijkse leefwereld gaan onopgemerkt voorbij; een verschijnsel dat ook wel *change blindness* wordt genoemd. Veranderingen worden in de regel slecht waargenomen *wanneer de aandacht op iets anders is gericht*. Het blijkt dat veranderingen meer accuraat en meer omvattend worden opgemerkt wanneer mensen nadrukkelijk worden gewezen op het onderdeel dat aan verandering onderhevig is. Stimuleren tot meedenken met wat de chef onderhanden heeft, richt de aandacht op wat hier en nu (en morgen) op de afdeling aan de orde is. Bovendien biedt stimuleren tot meedenken medewerkers de kans om *zich daar nu reeds mee te verhouden*. Stimuleren tot meedenken maakt op een indringende maar ook uitnodigende wijze opmerkzaam op veranderingen. Stimulansen van de kant van de chef tot meedenken met de chef in de zaken die hij onderhanden heeft, versterken dus flexibiliteit van denken. Stimuleren tot meedenken vermindert bovendien weerstanden tegen veranderingen: veranderingen die

op deze wijze worden aangekondigd, roepen minder schrikreacties op die medewerkers 'in de ankers jagen'. Het respect voor de medewerker dat de chef toont door diens gedachten serieus te nemen, maakt het de medewerker gemakkelijker om zich te verdiepen in het perspectief van de chef (Van Yperen et al., 1999). Ten slotte, intensiteit van contact tussen chef en medewerker houdt verband met behoud of versterking van het prestatievermogen.

2. *Stimuleer een leergerichte werkhouding*

Beoordelings- en *performance management*-systemen zijn doorgaans vooral gericht op het halen van afgesproken targets. De beoordeling wordt zo gemakkelijker inzichtelijk en aanvaardbaar, zo is de gedachte. Er kleven echter twee nadelen aan. Ten eerste wordt mentale luiheid bevorderd ('als ik m'n targets heb gehaald, hoef ik niets meer te doen of te bedenken'). Verder wordt hiermee vooral een *competitiegerichte* ambitie ondersteund (dus de inzet om anderen af te troeven), en dat is

in de meeste omstandigheden niet de ambitie die het prestatievermogen aanjaagt (cf. Payne et al, 2007). Een leergerichte ambitie ('hoe kan ik het volgende keer beter doen') is waardevoller en houdt medewerkers scherp en in het hier en nu. Mensen met deze ambitie worden uitgedaagd door nieuwe, moeilijke taken, en proberen zichzelf bij elke volgende opgave te overtreffen. Fouten die men maakt, worden nauwgezet en vasthoudend onderzocht en beschouwd als kansen om te leren – en

niet als ellendige missers die zo snel mogelijk moeten worden vergeten (Kozlowski et al., 2001). Bevordering van *competitiegerichte* ambitie ondermijnt de interesse om te leren en zichzelf te verbeteren van de medewerkers die normaal gesproken een meer *leergerichte* ambitie hebben (Van Yperen, 2003). De opname van leergerichte targets in bedrijfscultuur en *performance management*-systeem draagt bij aan het actueel houden van noties en routines.

3. *Spreek achterblijvende medewerkers tijdig aan*

Deze resultaten van dit onderzoek maken het waarschijnlijk dat slechter functionerende oudere medewerkers ten minste ten dele kampen met een ballast van niet meer terzake doende noties, inzichten, kennis en attitudes. Deze verouderde gedachten en gedragingen moeten op enig moment worden aangepakt. Tijdig en open mét een medewerker over diens verzwakkend prestatievermogen praten biedt goede kansen voor herstel van inzetbaarheid en prestatieniveau. Het direct aanspreken van mensen is de sterkste beïnvloedingsmogelijkheid die we in normale omstandigheden hebben. Leidinggevend zijn echter vaak opmerkelijk terughoudend in het aanspreken van medewerkers die in de gevarezone komen. Ze wachten vaak lang, ze laten het probleem liggen. Maar het

*Stimuleren tot meedenken
vermindert weerstanden
tegen veranderingen*

punt is dat zo'n probleem zich ontwikkelt, en meestal in ongunstige zin, wanneer actief ingrijpen uitblijft. De leidinggevende reageert natuurlijk op zijn besef dat het functioneren van de medewerker vermindert of blokkeert: de output nadrukkelijker volgen, scherper instructies geven en kansrijke taken liever aan een ander toewijzen. Het gevolg is dat de medewerker de indruk krijgt dat de manager geen fiducia meer in hem of haar heeft, en overmatig gaat twijfelen aan zichzelf of juist probeert te bewijzen dat alles in orde is; zo is de spiraal naar beneden ingezet (cf. Manzoni & Barsoux, 2002).

Met een duidelijke, maar toegankelijke opstelling waarin onnodige hardheid wordt vermeden, kan een manager veel in beweging zetten. Het is heel goed mogelijk om twijfels en signalen op een respectvolle, constructieve wijze onder de aandacht van de medewerker te brengen, om hem of haar te mobiliseren tot herstelacties, en om het proces van herstel van functioneringsniveau te volgen en te bewaken.

Timing van extra aandacht

De middenfase in de loopbaan is kritisch, zo blijkt ook uit dit onderzoek. Juist in deze fase vraagt behoud of versterking van inzetbaarheid om extra *Cognitieve flexibiliteit*; alleen in deze fase is training en opleiding gericht op kwalificatieversterking aantoonbaar zinvol. Inspanningen ter borging van inzetbaarheid van oudere medewerkers dienen daarom vooral op deze, middelste, leeftijdsgroep gericht te zijn. Dat vraagt om een visie voor de langere termijn en een besef van urgentie welke (nog) niet in alle managementlagen verankerd zijn (Smeenk et al., 2010).

Bijdrage van praktiserende A&O-psychologen: interventies

Vooral in de middelste leeftijdsgroep, op weg naar de 50 jaar, blijkt *Cognitieve flexibiliteit* van groot belang te zijn voor behoud van prestaties, competentie en belastbaarheid. In de huidige praktijk van loopbaanonderzoeken en loopbaanchecks domineren tot nu toe de thema's persoonlijkheid, motivatie, intelligentie en competentie; dit onderzoek suggereert dat daarmee de kansen op loopbaansucces in de tweede loopbaanhelft onvoldoende in kaart worden gebracht. Praktiserende A&O-psychologen kunnen met interventies die medewerkers in staat stellen om hun mentale bagage te ontmantelen en om de blik op een minder selectieve wijze te richten op het hier en nu, een belangrijke bijdrage leveren aan behoud van inzetbaarheid. De vragenlijsten die in dit onderzoek zijn gehanteerd, blijken ook in individuele interventies goed gebruikt te kunnen worden; de feedback die deze opleveren, zetten medewerkers op een toekomstgerichte wijze aan het denken over hun functioneren.

Tot besluit

De uitkomsten van dit al omvangrijke onderzoek in het bank- en verzekeringswezen naar *Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen* maken een herhaling in andere branches en sectoren wenselijk. Vooral kennisintensieve organisaties (bijv. ingenieursbureaus, R&D-afdelingen, gezondheidszorg en onderwijs) kunnen hiervan profijt hebben. Een dergelijk herhalingsonderzoek zal een gering beslag op mensen en middelen leggen. Voor nadere informatie: felix.steemers@voorbeterwerken.nl.

Met dank aan prof.dr Henk van der Flier (Arbeids- en Organisationspsychologie, Vrije Universiteit Amsterdam) voor zijn opmerkingen bij een eerdere versie van dit artikel.

SUMMARY

Aging, the ability to perform and cognitive flexibility

For the next decades, we have to prepare ourselves for an ongoing increase of the ageing work force. As careers become longer, the likelihood of changes one has to deal with increases – the more since it is generally assumed that the rate and the significance of changes in our times will keep growing. Workers who are not playing along with these changes face the risk of obsolescence. Longer careers imply also a greater likelihood of changes in qualities, attitudes and behaviors of workers. How can older workers preserve or strengthen their value in the light of this changeability of tasks, of processes, and of their own orientations on work and life? We hypothesized that cognitive flexibility or thinking elasticity is an important part of the adaptation behaviours of people to faster or slower changing circumstances. Going along with new situations requires other efforts than executing familiar tasks. Cognitive flexibility enables recognition of the new and tuning into these realities.

The sample of this study consisted of approximately 650 employees, representing most kinds of jobs, and their 165 managers in a big, Netherlands based multinational banking and insurance company.

We found a strong relation between age and different forms of tenure. But one of the most remarkable findings of the analyses is that the concept of tenure turned out to have considerably less weight than is often assumed. The associations between age and the ability to perform have, as a whole, in this sample a negative sign. As employees are older (especially from about 35 years onwards), the ratings become systematically less positive. In secondary analyses we were able to determine that this negative tendency cannot be ascribed to

age stereotyping. Another significant result concerns the importance of cognitive flexibility in preserving and strengthening the ability to perform. Employees who choose metacognitive positions in their daily work are rated systematically higher in five of the six measures of ability to perform. Training and development appear not to be very effective remedies against loss of ability to perform. The results of this study question the tenability of HR-policies based on the classical model of obsolescence and employability. Broadening experience and training and development may be beneficial, but the contribution of these efforts to the ability to perform depends on the ways the employee processes these experiences and knowledge. General policies aimed at the strengthening of human capital do not result in, as this study demonstrates, the intended general effects. The preservation and development of cognitive flexibility deserves a firm position in the policies of human resources management. We mentioned three themes of intervention.

Literatuur

- Ackerman, P. L. (1987). Individual differences in skill learning: An integration of psychometrics and information processing perspectives. *Psychological Bulletin*, 102, 3–27.
- Ackerman, P. L. (1988). Determinants of individual differences during skill acquisition: Cognitive abilities and information processing. *Journal of Experimental Psychology: General*, 117, 288–318.
- Ackerman, P. L. (1989). Within-task intercorrelations of skilled performance: Implications for predicting individual differences? *Journal of Applied Psychology*, 74, 360–364.
- Allen, J. & Grip, A. de (2007). *Skill obsolescence, lifelong learning and labor market participation*. Paper submitted to the EALE/SOLE World Conference 2005, San Francisco, USA, 3-5 June, 2005.
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S. & Bell, T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88, 234–245.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A. & McDaniel, M.A. (1990). Age and work performance in nonmanagerial jobs: The effects of experience and occupational type. *The Academy of Management Journal*, 33, 407–422.
- Bargh, J. A. & Chartrand, T. L. (1999). The unbearable automaticity of being. *American Psychologist*, 54, 462–479.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Borghans, L., Cörvers, F., Kriechel, B. & Montizaan, R. (2007). *Productiviteit, belongen en arbeidsparticipatie van ouderen*. Maastricht: ROA.
- Bouisson, J. & Swendsen, J. (2003). Routinization and emotional well-being: An expe-

- rience sampling investigation in an elderly French sample. *Journal of Gerontology: PSYCHOLOGICAL SCIENCES*, 58B, 280–282.
- Burke, L.A. & Hutchins, A.M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6, 263–296.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A. & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85, 679–707.
- Cornet, M., Huizinga, F., Minne, B. & Webbink, D. (2006). *Kansrijk kennisbeleid*. Den Haag: CPB.
- Dam, K. van. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 29–51.
- Dam, K. van, Heijden, B.I.J.M. van der & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 19, 53–68.
- Dijksterhuis, A. (2007). *Het slimme onbewuste. Denken met gevoel*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Dijksterhuis, A., Chartrand, T. L. & Aarts, H. (2007). Effects of priming and perception on social behavior and goal pursuit. In J. A. Bargh (Ed.), *Social psychology and the unconscious: The automaticity of higher mental processes* (pp. 51–132). New York: Psychology Press.
- Dweck, C. S. (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Philadelphia: Psychology Press.
- 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.
- Euwals, R., Mooij, R. de & Vuuren, D. van (2009). *Rethinking retirement. From participation towards allocation*. The Hague: CPB.
- Evans, J.St. B. T. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition. *Annual Review of Psychology*, 59, 255–278.
- Fiske, S.T. (1993). Social cognition and social perception. *Annual Review of Psychology*, 44, 155–194.
- Flynn, F. J. 2005. Having an open mind: The impact of openness to experience on interracial attitudes and impression formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88: 816–826.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. & Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14–38.
- Grip, A. de & Loo, J. van (2002). The economics of skills obsolescence: a review. In: Grip, A. de, Loo, J. van & Mayhew, K. (Eds), *The economics of skills obsolescence: theoretical innovations and empirical applications*, *Research in Labor Economics*, 21, Oxford: Elsevier Science, 27–50.
- Heckhausen, J. (2005). Competence and motivation in adulthood and old age: Making the most of changing capacities and resources. In: Elliot, A. J. & Dweck, C. S. (Eds.), *Handbook of competence and motivation*. New York: Guilford Press, 240–256.
- Heijde, C.M. van der & Heijden, B.I.J.M. van der (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human*

- Resource Management*, 45, 449–476.
- 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). Age and assessments of professional expertise. The relationship between higher level employees' age and self-assessments or supervisor ratings of professional expertise. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 309–324.
- Horn, J. & Masunaga, H. (2006). A merging theory of expertise and intelligence. In: Ericsson, K.A., Charness, N., Feltovich, P.J. & Hoffman, R.R. (Eds.) (2006). *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. Cambridge: UP, 587–611
- Huy, Q. N. & Mintzberg, H. (2003). The rhythm of change. *MIT Sloan Management Review*, 44, 79–84.
- Janssen, P.P.M. (1992). *Relatieve deprivatie in de middenloopbaanfase bij hoger opgeleide mannen. Een vergelijking tussen drie leeftijdsgroepen*. Maastricht: UP (diss Nijmegen).
- Klaczynski, P. A. & Robinson, B. (2000). Personal theories, intellectual ability, and epistemological beliefs: adult age differences in everyday reasoning tasks. *Psychology and Aging*, 15, 400–416.
- Klaczynski, P.A. & Lavalley, K.L. (2005). Domain-specific identity, epistemic regulation, and intellectual ability as predictors of belief-biased reasoning: a dual-process perspective. *Journal of Experimental Child Psychology*, 92, 1–24.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Brown, K. G., Salas, E., Smith, E. M. & Nason, E. R. (2001). Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85, 1–31.
- Kuhn, D. (2005). *Educating for thinking*. Cambridge: Harvard UP.
- LePine, J.A., Colquitt, J.A., & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53, 563–93.
- Loo, J. van (2005). *Training, labour market outcomes and self-management*. Diss. Utrecht; Maastricht: ROA.
- Loo, J.B. van, Grip, A. de & Steur, M. de (2001). Skills obsolescence: causes and cures. *International Journal of Manpower*, 22, 121–137.
- Manzoni, J.-F. & Barsoux, J.-L. (2002). *The Set-up-to-Fail syndrome. How good managers cause great people to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 392–423.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (in press). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management*,
- Ng, T.W.H., Eby, L., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367–408.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2, 175–220.
- Ohly, S., Sonnentag, S. & Pluntke, S. (2006). Routinization, work characteristics and

- their relationships with creative and proactive behaviours. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 257-279.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 680-693.
- Pascarella, E. T. & Terenzini, P. T. (2005). *How college affects students, Findings and insights: A third decade of research*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Payne, S.C., Youngcourt, S.S. & Beaubien, J.M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92, 128-150.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., J.Y. Lee & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Raudenbusch, S.W. & Bryck, A.S. (2002). *Hierarchical linear models*. (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Rothwell, A. & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36, 23-41.
- Roxburgh, S. (1996). Gender differences in work and well-being: Effects of exposure and vulnerability. *Journal of Health and Social Behavior*, 37, 265-277.
- Sa, W.C., Kelley, C.N., Ho, C. & Stanovich, K.E. (2005). Thinking about personal theories: individual differences in the coordination of theory and evidence. *Personality and Individual Differences*, 38, 1149-1161.
- Schippers, M.C. (2003). *Reflexivity in teams*. Diss. Amsterdam: VU.
- Smeenk, S., Van Wersch, F. & Roman, B. (2010). De inzetbaarheid van de oudere werknemer. Een onderzoek naar toepassing van instrumenten en maatregelen. *Tijdschrift voor HRM*
- Snijders, T.A.B. & Bosker, R.J. (1999). *Multilevel analysis. An introduction to basic and advanced multilevel modeling*. London: Sage.
- Spiro, R. J., Feltovich, P.J. & Coulson, R.L. (1996). Two epistemic world-views: Prefigurative schemas and learning in complex domains. *Applied Cognitive Psychology*, 10, 5, 51-61.
- Spiro, R. J., Vispoel, W. P., Schmitz, J. G., Samarapungavan, A. & Boerger, A. E. (1987). Knowledge acquisition for application: Cognitive flexibility and transfer in complex content domains. In B. K. Britton & S. M. Glynn (Eds.), *Executive control processes in reading* (pp. 177-199). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Srivastava, S., John, O.P., Potter, J. & Gosling, S.D. (2003). Development of personality in early adulthood: set like plaster or persistent change? *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 1041-1053.
- Stanovich, K. E. & West, R. F. (2007). Natural myside bias is independent of cognitive ability. *Thinking & Reasoning*, 13, 225-247.
- Stanovich, K.E. (1999). *Who is rational? Studies of individual differences in reasoning*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Steele-Johnson, D., Osburn, H. G. & Pieper, K. F. (2000). A review and extension of current models of dynamic criteria. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 110-136.
- Stemers, F.J. (2010). *Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen*. Leiden: Sidestone Press (Diss. VU Amsterdam).

- Sturman, M. C. & Trevor, C. O. (2001). The implications of linking the dynamic performance and turnover literatures. *Journal of Applied Psychology*, 86, 684–696.
- Sturman, M.C. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of Management*, 29, 609 – 640.
- Sturman, M.C. (2007). The past, present and future of dynamic performance research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 26, 49-110.
- Taris, T.W. (2008). Al doende leert men. Taakkenmerken en leergedrag op het werk. *De Psycholoog*, 43, 606-612.
- Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F. & Chan, D. W. L. (2005). A meta-analytic review of behavior modelling training. *Journal of Applied Psychology*, 90, 692–709.
- Tesluk, P.E. & Jacobs, R.R. (1998). Toward an integrated model of work experience. *Personnel Psychology*, 51, 321-355.
- 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. & Maassen van den Brink, H. (2002). *Legkaart van vergrijzing. Studies naar de zilveren (onderwijs)generatie*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Thijssen, J.G.L., Van der Heijden, B.I.J.M. & Rocco, T.S. (2008). Toward the employability link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*; 7, 165-183.
- Van Yperen, N.W. (2003). Task interest and actual performance: the moderating effects of assigned and adopted purpose goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 1006-1015.
- Van Yperen, N.W. (2004). Constructie en validatie van de Nederlandse Doeloriëntatie Vragenlijst. *Gedrag & Organisatie*, 17, 387-401.
- Van Yperen, N.W. , Van den Berg, A.E. & Willering, M.C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 72, 377–392.
- Verplanken, B. (2006). Beyond frequency: Habit as mental construct. *British Journal of Social Psychology*, 45, 639–656.
- Woerkom, M. van (2003). *Critical reflection at work. Bridging individual and organizational learning*. Diss. Enschede.

Noten

- I. Een *moderend* verband impliceert een interactie van variabelen; het product van de bedoelde variabelen moet dan een significante voorspeller van het criterium zijn: als het gedurende lange tijd regent, wordt men op enig moment nat, maar het is afhankelijk van de beschermende werking van de kleding maal de hoeveelheid regen *hoe snel* men *hoe* nat wordt, dus *Nat* is een functie van *Regen x Kleding*. Van een *mediërend* verband is sprake wanneer bij een onderlinge samenhang van drie variabelen het (verondersteld gemedieerde) verband tussen de variabele en de

predictor wegvalt bij toevoeging van de verondersteld mediërende variabele aan de vergelijking; het verband tussen geslacht en lengte wordt bijvoorbeeld gemedieerd door hormonen.

We hebben daarentegen te maken met een *schijnverband* ('spurious relationship') wanneer het verband tussen twee variabelen voortvloeit uit een gemeenschappelijke bron; dit schijnverband kan men filteren door partiële correlatie of regressie. Zo is er bij kinderen tussen 2 en 16 jaar een sterk verband tussen leeftijd, voetmaat en woordenschat, maar het lijkt onwaarschijnlijk dat voetmaat het verband tussen leeftijd en woordenschat medieert. In analyses van gemedieerde verbanden kan het voorkomen dat het verband tussen de verondersteld mediërende variabele en het criterium wegvalt bij toevoeging van die variabele aan de vergelijking die juist verondersteld wordt in een gemedieerd verband met het criterium te staan. Ook dan is het verband tussen de veronderstelde mediërende variabele en het criterium een schijnverband.

2. Voor de goede orde zij hier vermeld dat de organisatie waarbinnen de data zijn verzameld, noch inhoudelijk, noch financieel op enigerlei wijze bij dit onderzoek betrokken was.
3. Hier verwijs ik graag naar Steemers (2010), p. 149-158 en 171-172. Ter toelichting: het belangrijke onderzoeksterrein 'leeftijdsstereotypering' is langzamerhand vrij onoverzichtelijk geworden. Om potentiële stereotypering in de chefbeoordelingen te kunnen onderzoeken, is hier voor een methodologische redenering van een hoger abstractieniveau gekozen.
4. Het voorgaande laat natuurlijk onverlet dat er vanuit het perspectief van een verstandig HRM andere redenen kunnen zijn om limieten te verbinden aan functieverblijftijd (bijvoorbeeld beschikbaarheid van functies voor MD/doorstroming van jongeren).