

## 3/7-3.12 Effectief inzetbaarheidsbeleid voor hoger opgeleide 40-plussers

### Waarom een levensfasegerichte aanpak niet gaat werken

- levensfasegericht hr-beleid
- vergrijzing
- inzetbaarheid oudere werknemers

Klaas O. Schouwstra

Klaas O. Schouwstra BC MHD is als hrm & change consultant verbonden aan Human Horizons Consulting, een onafhankelijk organisatieadviesbureau, lid van de redactieadviesraad van de GIDS voor Personeelsmanagement en lid van de redactie van HRM in de Praktijk. Dit artikel is geschreven op basis van door hem, vanuit de Academie voor Management/Rijksuniversiteit Groningen, uitgevoerd wetenschappelijk onderzoek.

### Samenvatting

Het centrale idee achter levensfasegericht hr-beleid, een in populariteit groeiend concept in hrm, is gebaseerd op één centrale aanname. De levensfasen van werknemers zouden dermate sterke overeenkomsten laten zien, dat organisaties hun beleid gericht op het maximaliseren van de prestaties van werknemers, op deze overeenkomsten zouden moeten baseren. Door middel van het baseren en implementeren van hrm-instrumenten op basis van te onderscheiden levensfasen – zoals het werven van werknemers in een bepaalde levensfase voor specifieke functies, gerichte trainings- en coachingsprogramma's, het aanpassen van functies op bepaalde levensfase enzovoort – zouden organisaties in staat gesteld worden om de prestaties en inzetbaarheid van werknemers te optimaliseren.

Op basis van een wetenschappelijk onderzoek – zowel literatuur- als veldonderzoek – komt de auteur voor wat betreft hoger opgeleide 40-plussers tot de volgende zwaarwegende argumenten tégen de hierboven genoemde centrale aanname achter het concept van levensfasegericht hr-beleid:

1. Vele verschillende onderzoeken laten sterke verschillen tussen werknemers in "vergelijkbare levensfasen" zien. Werknemers en de factoren die een rol spelen bij hun inzetbaarheid, verschillen dermate sterk, dat er geen homogene doelgroepen voor levensfasegericht hr-beleid kunnen worden onderscheiden.
2. Bepaalde problemen op het gebied van inzetbaarheid kunnen wellicht zichtbaar worden op bepaalde leeftijden dan wel in bepaalde levensfasen, dit bewijst echter niet dat de oorzaken voor deze problemen ook op deze leeftijden, tijdens deze levensfasen zijn ontstaan.
3. In de laatste decennia van versnellende veranderingen en complexiteit en van groeiende individualisering, zijn er nauwelijks nog universeel geldende levensfasen en daaraan gerelateerde karakteristieken te onderscheiden. Het is niet meer mogelijk – voor zover dat al in het verleden überhaupt mogelijk was – om effectief beleid per doelgroep, met specifieke regels en universeel toepasbare benaderingen voor elke groep, te definiëren. Werknemers verschillen sterk in hun behoeften, ontwikkelingspaden en omstandigheden.

Levensfasegericht hr-beleid is niet de juiste benadering voor het thema inzetbaarheid. Werknemers verschillen dermate sterk dat toegespitste, individuele benaderingen noodzakelijk zijn. Het uitgangspunt zou moeten zijn dat de werknemer verantwoordelijk is voor het ontwikkelen en onderhouden van de eigen inzetbaarheid. De organisatie zou dit proces moeten faciliteren en stimuleren en de werknemer moeten aanspreken op de eigen inzetbaarheid. De organisatie dient de focus te leggen op ten eerste het bieden van voldoende autonomie en leermogelijkheden voor de werknemer en ten tweede op het empoweren van werknemers door coaching en feedback. De onderzoeker en auteur komt daarnaast in dit artikel op specifieke actiepunten voor organisaties om werknemers te faciliteren en stimuleren bij het permanent optimaliseren van hun inzetbaarheid.

### Inleiding

De laatste jaren wordt er binnen het vakgebied van het humanresourcesmanagement in toenemende mate gepleit voor het invoeren van levensfasegericht hr-beleid. Een dergelijk beleid zou bijdragen aan het verhogen en op peil houden van de prestaties van de medewerkers binnen organisaties, een van de belangrijkste doelen van hrm. In dit artikel wordt toegelicht waarom levensfasegericht hr-beleid bij hoger opgeleiden binnen profitorganisaties niet werkt en hoe de prestaties van medewerkers effectief kunnen worden geoptimaliseerd en op peil gehouden. We noemen dit "prestatie management".

Het onderzoek waar dit artikel op is gebaseerd, richtte zich op hoger opgeleide 40-plussers. Met hoger opgeleid wordt bedoeld: een met succes afgeronde volledige opleiding op minimaal hbo-niveau dan wel een vergelijkbaar werk- en denkniveau verkregen door ervaring. Het thema inzetbaarheid op hogere leeftijd is zeer breed en kent veel aspecten. Waar het bijvoorbeeld bij fysiek gerichte uitvoerende functies vooral gaat om de lichamelijke gesteldheid, gaat het bij functies op hoger niveau om heel andere factoren. Vanwege het grote aantal functies in Nederland op hbo- en hoger niveau, is het onderzoek toegespitst op hoger opgeleide 40-plussers. Vanwege onderzoeksredenen is hierbij gefocust op functies in de profitsector. Veel van de conclusies zijn waarschijnlijk ook geldend in de not for profit.

Eerst wordt in kaart gebracht wat het centrale thema is bij prestatie management – namelijk inzetbaarheid – en welke factoren daarbij een rol spelen. Vervolgens wordt uitgewerkt wat onder levensfasegericht hr-beleid wordt verstaan en welke argumenten voor het invoeren binnen profitorganisaties vaak worden genoemd. Vervolgens wordt uitgewerkt welke levensfasen er bestaan en wat de impact

hiervan is op de inzetbaarheid van medewerkers. Nadat is toegelicht waarom levensfasegericht hr-beleid zijn doel voorbij schiet, wordt een alternatief voor dit instrument aangereikt, waarmee gericht en met meer kans op succes kan worden gewerkt aan het ontwikkelen en onderhouden van de inzetbaarheid van hoger opgeleide medewerkers in profitorganisaties.

## HET CENTRALE THEMA: INZETBAARHEID

Vanuit de organisatie geredeneerd gaat het in hr om de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers. Inzetbaarheid is te definiëren als de mate waarin de werknemer in staat is en blijft werk te verrichten waar ook daadwerkelijk vraag naar is, hetzij binnen de organisatie waar men werkt, hetzij daarbuiten. Inzetbaarheid uit zich in de mate waarin gedrag/handelen en daarmee het functioneren aansluit op hetgeen gevraagd wordt en in de mate waarin men in staat is dit functioneren aan te passen op veranderende eisen (Schouwstra, 2006). Optimaal inzetbare medewerkers leveren de hoogste prestaties. En door als organisatie in te spelen op de doelen en motieven van haar medewerkers, blijft de functie en het werken bij de organisatie aantrekkelijk en zijn medewerkers maximaal gemotiveerd om goede prestaties te (blijven) leveren.

## WAT BEPAALT DE INZETBAARHEID VAN HOGER OPGELEIDE MEDEWERKERS?

Literatuur- en veldonderzoek (Schouwstra, 2006) heeft geleerd dat voor de inzetbaarheid van de individuele werknemer met name bepalend is, hoe de match is tussen het door de organisatie gevraagde en door de medewerker gebodene ten aanzien van de volgende factoren:

1. fysieke & psychische vermogens en gezondheid;
2. karakter/attitude;
3. kennis en ervaring;
4. competenties;
5. motivatoren.

Onder *karakter/attitude* wordt verstaan: de persoonlijkheid en de manier waarop de medewerker tegen allerlei zaken aankijkt. Als een medewerker bijvoorbeeld moeite heeft met samenwerken met allochtonen, kan dat iets zeggen over zijn attitude.

Onder *competenties* worden de kwaliteiten verstaan die de werknemer laat zien in zijn functioneren of waarover hij sowieso beschikt. Voorbeelden van competenties zijn: analytisch vermogen, motiveren van anderen en leervermogen.

De *motivatie* van de medewerker is sterk individueel bepaald en dynamisch. Verschillende mensen worden door verschillende zaken gemotiveerd (en gedemotiveerd) en hebben een sterk individueel motivatieprofiel dat zich in de loop van de tijd ook ontwikkelt. Vinke (1998) geeft hierover aan dat medewerkers worden aangesproken door de strategie en doelen, door de waarden en normen, door de toepassing van personele instrumenten en door de uitvoering van voorschriften en regelgeving. Dat betekent dat we motivatie op veel plekken tegenkomen. Motivatie is een belangrijke factor voor het hr-management. Motivatie bepaalt voor een belangrijk deel welke output of opbrengsten – voor de organisatie en medewerker – uit het primaire werkproces komen. Maar motivatie is niet direct meetbaar. Noch is motivatie op een standaardwijze te beïnvloeden, omdat mensen en situaties verschillen. Bij motivatie vallen interne (vanuit de persoon komende) en externe (vanuit de omgeving komende) prikkels te onderscheiden. De relatie tussen interne en externe prikkels en het effect op de motivatie van de medewerker hangen volgens Vinke samen met de mate waarin het werk nuttig is voor de organisatie en/of zinvol voor de medewerker.

De interne prikkels van medewerkers zijn door het HR-management deels indirect te beïnvloeden, onder meer bijvoorbeeld doordat het werk dat iemand doet in interactie staat met zijn interne prikkels ofwel zijn persoonlijke motivatoren en deze ook beïnvloedt. Door het werk kunnen inzichten ontstaan die de persoonlijke motivatoren mede vormen. Echter: als het werk en/of de manier waarop de medewerker wordt aangestuurd te grote dissonantie vertoont met de persoonlijke motivatoren van de medewerker, is er geen sprake van duurzame motivatie. Daarom spelen deze motivatoren van elke unieke medewerker een belangrijke rol. Een voorbeeld van een indeling van persoonlijke motivatoren zijn de "career drivers" die Francis (1988) onderscheidt. Francis heeft nader uitgewerkt wat de persoonlijke drijfveren voor een mens zijn om te werken. Hij onderscheidt negen van deze beweegredenen of "career drivers", die in een zekere verhouding tot elkaar voorkomen. De *negene career drivers* omschrijft Francis als volgt:

1. *Materiële beloning*: mensen die hierdoor worden gedreven vinden een hoog inkomen belangrijk. Zij zijn bereid ervoor te verhuizen en maken hun persoonlijke leven er aan ondergeschikt.
2. *Macht en invloed*: zij willen domineren en andere mensen leiden en beïnvloeden. Loopbaanstappen zijn gericht op het verkrijgen van meer formele en informele macht.
3. *Nastreven van een hoger doel*: deze mensen trachten persoonlijke waarden en normen te realiseren in het werk. Zij zullen bijvoorbeeld materiële beloning daaraan ondergeschikt maken.
4. *Specialisme*: zij zoeken een hoge mate van vakmanschap op een bepaald gebied. Zij willen gewaardeerd worden op hun gespecialiseerde kundigheid, hun "meesterschap".
5. *Creativiteit*: mensen met een zucht naar nieuwe producten en problemen waarin zij hun ideeën en creativiteit kwijt kunnen. Originaliteit en innovatie staan hoog genoteerd.
6. *Sociale contacten*: zij zoeken de menselijke relatie. Hun betrokkenheid in het werk is gericht op de mensen en niet op de taken, posities of doelstellingen.
7. *Autonomie*: deze mensen zoeken onafhankelijkheid. Het liefst zijn ze eigen baas. Ze moeten hun eigen keuzes kunnen maken.
8. *Zekerheid*: zij vermijden een onzekere toekomst. Zekerheid gaat boven een hoog inkomen. Zij zoeken een "vaste baan", het liefst bij de overheid of bij een grote, veilige onderneming.
9. *Status*: mensen die door anderen "geacht" willen worden. Een hoge positie zoeken zij om het prestige en niet zozeer om de macht.

Zij maken graag indruk, zij zoeken geen baan maar een "positie".

#### WELKE EISEN WORDEN AAN HOGER OPGELEIDE MEDEWERKERS GESTELD?

Voor een adequate selectie van een medewerker voor een bepaalde functie (en organisatie), is het essentieel dat de match tussen hetgeen de organisatie/functie vraagt en de medewerker kan bieden, optimaal is ten aanzien van de vijf in de vorige paragraaf genoemde factoren. Als de functie een forse fysieke belasting met zich meebrengt, moet de medewerker dit aankunnen en zich hiervoor kunnen motiveren. Als de medewerker vooral gemotiveerd wordt door het samenwerken met collega's, zal het werken bij deze organisatie en in deze functie hiertoe mogelijkheden moeten bieden. Dit zijn als het ware entree-eisen voor het succesvol invullen van de functie.

Als de medewerker eenmaal in de functie werkzaam is, wordt vooral zijn leervermogen een bepalende factor voor zijn inzetbaarheid in de toekomst. Leervermogen is te definiëren als de mate waarin iemand in staat is om nieuwe kennis tot zich te nemen en om te zetten in toegepaste kennis én vernieuwde of nieuwe competenties. Er vindt de laatste tientallen jaren een enorme versnelling in het aantal opeenvolgende veranderingen plaats, op maatschappelijk, cultureel, technisch en economisch gebied. Organisaties, strategieën, functies, taken en de eisen die aan medewerkers worden gesteld veranderen sneller dan ooit en routinematig werken neemt steeds meer af. Dit geldt met name voor de meer complexe functies waarin hoger opgeleiden over het algemeen werken. Gezien de snelheid en intensiteit van veranderingen in functies en organisatie waarin hoger opgeleide medewerkers in het algemeen werkzaam zijn, vormen *voortdurend blijven leren en het op peil houden van het leervermogen* de belangrijkste eisen die aan hun inzetbaarheid worden gesteld.

#### WAT IS LEVENSFASEGERICHT HR-BELEID?

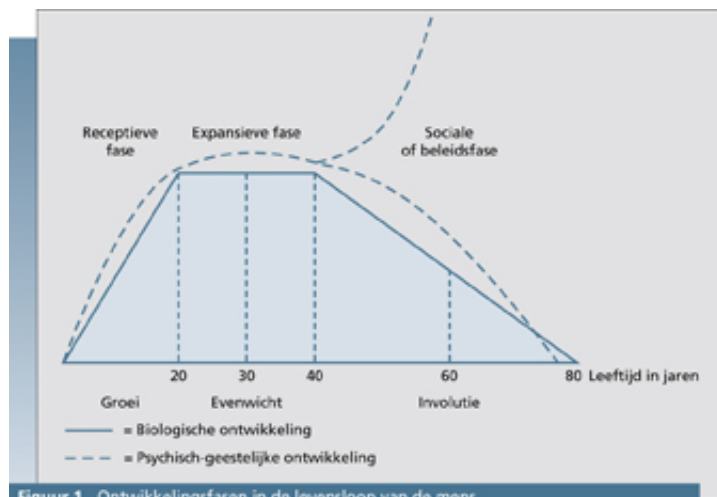
De gedachte achter levensfasegericht hr-beleid is dat de mens en daarmee elke medewerker gedurende zijn arbeidzame leven een aantal levensfasen doorloopt, die hun invloed zouden uitoefenen op de doelen en motieven die medewerkers in hun werk nastreven en die een zekere impact hebben op de prestaties die zij kunnen en willen leveren. Bij levensfasegericht hr-beleid worden de verschillende levensfasen van het personeelsbestand in kaart gebracht en wordt ingespeeld op de karakteristieken van levensfasen door daarop gerichte instrumenten in te zetten. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het werven van medewerkers in bepaalde levensfasen voor bepaalde functies, levensfase gerichte opleidingsprogramma's, specifieke coachings- en motivatieprogramma's per levensfase, het aanpassen van functies aan specifieke eisen die uit levensfasen zouden voortvloeien, et cetera.

#### WELKE LEVENSFASEN KUNNEN WORDEN ONDERSCHIEDEN?

In de afgelopen decennia is er in de biologie, psychologie, sociologie en filosofie veel onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van de mens tijdens zijn levensloop. Hieruit zijn vele inzichten ontstaan die zich soms op verschillende aspecten van de menselijke ontwikkeling concentreren en die soms met elkaar corresponderen en soms met elkaar conflicteren. Toch wordt over het algemeen aangenomen dat er bepaalde fasen in de levensloop van de mens zijn te onderscheiden, die in sterke mate algemeen menselijk geldig zijn. Deze verschillende fasen brengen zowel mogelijkheden als beperkingen in de ontwikkeling van de mens met zich mee. Veel theorieën die in literatuur over levensfasegericht hrm-beleid wordt gebruikt onderscheiden meestal vijf levensfasen, beginnend met een startfase (beginnen met werken) en eindigend met een afbouwfase. Bijvoorbeeld de fasen 15-25, 25-35, 35-45, 45-55, 55-65 jaar die Scholten (2005) onderscheidt.

Lievegoed (1976) heeft diepgaand onderzoek uitgevoerd naar de levensloop van de mens en de te onderscheiden levensfasen, waarbij hij de resultaten van veel onderzoeken van anderen bijeen heeft gebracht. Hij onderscheidt drie ontwikkelingspatronen bij de mens: ten eerste de *biologische* ontwikkeling, ten tweede de *psychische* ontwikkeling en ten derde de *geestelijke* ontwikkeling.

Onder de **biologische** ontwikkeling verstaat hij de groei van elk levend organisme, waarin hij drie fasen onderscheidt: *groei* (meer opbouw dan afbraak), *evenwicht* tussen opbouw en afbraak en *involutie* (meer afbraak dan opbouw). Onder de **psychische** ontwikkeling verstaat hij de ontwikkeling van het denken, voelen en willen. De **geestelijke** ontwikkeling beschrijft hij als de ontwikkeling van het ik. Deze verloopt in verschillende fasen en wordt naar buiten zichtbaar in het vinden, beleven en hanteren van eigen waarden en normen in het omgaan met anderen, in de arbeidsprestaties en -houding en in het vermogen zich te verdiepen in andere onderwerpen dan waar men zich om in het dagelijks leven te kunnen functioneren in móet verdiepen. De drie ontwikkelingspatronen brengt hij in de volgende figuur samen:



Figuur 1 Ontwikkelingsfasen in de levensloop van de mens

Lievegoed onderscheidt, na het bestuderen van vele theorieën van anderen, tien levensfasen van ieder ongeveer zeven jaar, welke hij – niet altijd even precies – omschrijft als volgt:

1. eerste zeven jaar;
2. tweede zeven jaar;
3. adolescentie: 16/17-21/24 jaar;
4. eerste volwassenheid: 21/24-26/29 jaar;
5. organisatorische fase: 26/29-31/34 jaar;
6. tweede helft dertiger jaren: 31/34-36/39 jaar;
7. veertiger jaren: 36/39-43/46 jaar;
8. vijftiger jaren: 43/46-53/56 jaar;
9. afronding geestelijke ontwikkeling: 56-63 jaar;
10. de vruchten van het leven plukken en terugschenken aan de gemeenschap: 56/63-67/70 jaar.

Deze opeenvolgende levensfasen groepeerde hij in drie grote levensfasen van ieder drie keer zeven jaar plus een afrondende fase van zeven jaar:

1. eerste grote levensfase: *lichamelijk-psychische ontwikkeling*. Van geboorte tot en met adolescentie (21/24 jaar);
2. tweede grote levensfase: *eigenlijke psychische ontwikkeling*. De eerste volwassenheid tot en met de tweede helft 30-er jaren (36/39 jaar);
3. derde grote levensfase: *ontwikkeling van de geest*. 40-er jaren tot ongeveer 63 jaar.

Lievegoed en andere onderzoekers geven aan dat de overgangen tussen levensfasen zich niet op de kalenderdag voltrekken. Ze beschouwen het meer als mijlpalen en gemiddelden waaromheen zich de individuele ontwikkeling beweegt. Maar het zijn wel maatstaven, bruikbaar om belangrijke ontwikkelingen te onderkennen.

Een andere invalshoek voor het vinden van aanknopingspunten voor generiek beleid dat inspeelt op verschillen tussen medewerkers op basis van hun leeftijd is het denken in generaties.

In het proefschrift van Bontekoning, *Generaties in organisaties* (2007), worden bijvoorbeeld de generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontplooiing van organisaties weergegeven.

Vinke en Schouwstra (2008) stellen:

"In het jaar 2030 zijn veel meer generaties aan het werk dan anno 2008:

- generatie V = stille generatie: (geboren tussen 1925-1940) is 90-105 jaar;
- generatie W = babyboomers: (geboren tussen 1940-1955) is 75-90 jaar;
- generatie X = harde werkers: (geboren tussen 1955-1970) is 60-75 jaar;
- generatie Y = uitnutters: (geboren tussen 1970-1985) is 45-60 jaar;
- generatie Z = Einstein/screenagers/"leners": (geboren tussen 1985-2000) is 30-45 jaar;
- generatie A = verbinders: (geboren tussen 2000-2015) is 15-30 jaar;
- generatie B = vernieuwers: (geboren tussen 2015-2030) is 0-15 jaar.

Kennis blijft van groot belang voor onze samenleving. Maar de jonge generaties Y en Z hebben met weinig energie en inbreng veel kennis via internet opgespoord en vaak zonder kritische reflectie overgenomen. Die kennis is in een ander tijdsgewricht opgebouwd en had nog een natuurlijke intrinsieke waarde en kwaliteit, maar heeft weinig praktische waarde als er geen passend referentiekader bij de gebruiker aanwezig is. De hooggeprezen generatie Z blijkt stevig over het paard te zijn getild, want haar toegevoegde waarde dooft snel uit. Deze webgeneratie kan via Google snel het antwoord op alle vragen vinden, deelt die kennis graag en twijfelt geen seconde aan de waarde van de eigen woorden. Daarmee worden die woorden waardeloos. Bij generatie Y is het grote opdrogen van kennis begonnen. Deze generatie leerde vooral de bestaande kennis uit te nutten en te koppelen aan een sterke ik-gerichtheid. Hier is het nieuwe leren doorbroken, en al spoedig werd kennis iets wat je opzoekt. Begrijpen zagen zij als een artefact van de oudere generaties, dus saai en overbodig. Hiermee startte ook het bovenmatig opwaarderen van de rol van het management en het

devalueren van de rol van professionals. De generatie Z heeft het nog bonter gemaakt. Het uitnutten is tot de kunst van het ongebreidel lenen geworden. Omdat kennis voor niets te vinden is op internet, is de informatie eigenaarloos en mag je ermee doen wat je maar wilt. In de jaren voorafgaande aan 2030 heeft dat tot een tomeloos graaien geleid en is de kennisvernieuwing tot stilstand gekomen. Toch is er hoop. Omdat het grote graaien leidt tot steeds meer leegte, verschijnen nieuwe generaties (A en B) die het verbinden van kennisbronnen en het vernieuwen daarvan voor hun rekening nemen.'

Hoewel er een aantal rode lijnen zijn aan te geven die in meer of mindere mate op generaties van toepassing zijn, is het de vraag of deze conclusies dermate algemeen gelden en dermate sterke aanknopingspunten bieden dat zij bruikbaar zijn voor leeftijdsgericht hr-beleid, als variant op levensfase gericht hr-beleid.

#### VEELGENOEMDE ARGUMENTEN VÓÓR LEVENSFASEGERICHT HR-BELEID

In de literatuur en praktijk worden veel argumenten genoemd voor het invoeren van levensfasegericht hr-beleid. Een aantal veelgehoorde zijn (Scholten, 2005):

- Demografische cijfers (vergrijzing en ontgroening) en economische ontwikkelingen verlangen van werkgevers dat meer energie wordt gestoken in het "onderhoud" van personeel. Het vervangen van personeel is niet meer zo gemakkelijk.
- Er is een meer dan normale uitstroom van medewerkers.
- Het werven van goed personeel is moeilijk en/of zeer kostbaar.
- Leidinggevendenden weten niet hoe ze medewerkers gemotiveerd moeten houden bij opeenvolgende veranderingen.
- De organisatie wil meer preventief te werk gaan en voorkomen dat medewerkers langdurig ziek worden (mede als gevolg van de aangescherpte regelgeving zoals de Wet verbetering poortwachter).
- Het is voorgeschreven in de cao.
- De afdeling Personeel & Organisatie vindt het een onderwerp dat aandacht verdient.

Deze argumenten komen samen in de volgende centrale gedachte: door in te spelen op de karakteristieken van de verschillende levensfasen, zou de organisatie de prestaties van haar medewerkers duurzaam kunnen maximaliseren en tegelijkertijd tegemoet kunnen komen aan de behoeften van die medewerkers zodat "goede" medewerkers zo lang mogelijk voor de organisatie behouden kunnen worden. Door middel van levensfasegericht hr-beleid zouden de belangen van de organisatie en die van haar medewerkers met elkaar in overeenstemming kunnen worden gebracht.

#### WAT IS DE INVLOED VAN LEVENSFASEN OP DE INZETBAARHEID?

Het gaat hier te ver om voor alle onderscheiden levensfasen uit te werken wat de invloed daarvan op de inzetbaarheid is. Daarom wordt op een specifieke groep medewerkers ingezoomd. Opvallend in de literatuur over levensfasegericht hr-beleid is de sterke focus op "oudere medewerkers". Met name bij deze groep medewerkers zouden zich problemen voordoen bij hun inzetbaarheid. In veel literatuur wordt van "oudere medewerkers" gesproken zodra zij ouder zijn dan ongeveer veertig jaar.

Uit nader onderzoek door Schabracq (1998), Thijssen (1996), Kerkhoff (1998) en Schouwstra (2006) blijkt weliswaar dat zich bij een aantal medewerkers van boven de veertig een aantal bedreigingen voor hun inzetbaarheid voordoen, maar deze bedreigingen gelden zeker niet voor allen. Bovendien zijn ze meestal op te lossen en te voorkomen. Bij hoger opgeleide 40-plussers geldt – net als bij andere groepen – dat de onderlinge individuele verschillen groot zijn. Wat voor de inzetbaarheid van de ene hoger opgeleide 40-plusser geldt, hoeft nog niet voor de andere te gelden. Er zijn ten aanzien van de eerdergenoemde vijf determinanten voor inzetbaarheid slechts een paar algemene lijnen te onderscheiden bij de ontwikkeling van hun inzetbaarheid:

#### **Ad 1. Fysieke en psychische vermogens en gezondheid**

Per saldo ontstaan op dit gebied meestal geen inzetbaarheidsproblemen. Wel is er sprake van een zekere biologische involutie, deze kan relevant worden bij fysiek meer belastende functies.

#### **Ad 2. Karakter/attitude**

Over het algemeen gaan medewerkers vanaf ongeveer veertig jaar, in hun derde grote levensfase (naar Lievegoed), hun werk, hun maatschappelijke en sociale positie en welvaart steeds meer relativeren. Zij worden kritischer en moeilijker te overtuigen.

#### **Ad 3. Kennis en ervaring**

Naarmate men langer werkt (en leeft) mag aangenomen dat de kennis en ervaring alleen maar toeneemt. Wel van belang is de mate waarin taken en verantwoordelijkheden in de loop der tijd variëren, bepaalde eenvormigheid en "smalle" verantwoordelijkheden kunnen de ontwikkeling van kennis en ervaring bemoeilijken, hierop wordt in de volgende paragraaf teruggekomen.

#### **Ad 4. Competenties**

De competenties van hoger opgeleide 40-plussers hebben zich door de opgedane levens- en werkervaring over het algemeen steeds verder ontwikkeld. Er zijn geen aanwijzingen dat de competenties bij het toenemen van de leeftijd zouden afnemen.

#### **Ad 5. Motivatoren**

De motivatie voor het werk en voor leren wordt deels bepaald door interne factoren (bijvoorbeeld de 9 career drivers van Francis) en deels door externe factoren. Voor specifiek 40-plussers is het belangrijk in hoeverre zij hun "*leidmotie*" (Lievegoed, 1976) in het leven

weten te vinden en na te streven. Voor degenen die dat lukt, geldt dat zij zich over het algemeen steeds verder zullen ontwikkelen en dat hun inzetbaarheid eerder groter dan kleiner wordt, waarbij wel geldt dat zij gericht zijn in hun ambities. Dit kan er toe leiden dat hun inzetbaarheid voor de functie die zij tot op heden vervullen juist afneemt, als deze niet voldoende meer aansluit op het gevonden leidmotief. Voor degenen die hun leidmotief onvoldoende vinden, geldt over het algemeen dat het gevaar bestaat dat zij stil blijven staan of zich zelfs negatief gaan ontwikkelen doordat zij verbitteren en vasthouden aan het verleden. De mate waarin verschil uiteraard sterk per individu.

Uit recent onderzoek (2010 Van Ours en Stoeldraijer en 2010 Steemers) komt als het over 50-plussers gaat een beeld naar voren dat werkprestaties over het algemeen zouden dalen. Vooral in functies waarin het oplossen van problemen, het leren en snelheid van handelen nodig zijn. Dit geldt in mindere mate in geval van functies waar ervaring en verbale kwaliteiten van belang zijn. Dit betekent dat het voor de blijvende inzetbaarheid van hoger opgeleide 50-plussers van groot belang is in welk soort functie zij werkzaam zijn en of hetgeen zij te bieden hebben aansluit op de functies die binnen organisaties beschikbaar zijn. Kanttekeningen bij het interpreteren van deze onderzoeken zijn de factoren die leren en leervermogen van hoger opgeleide 40-plussers beïnvloeden, die hierna worden behandeld. Vooral ervaringsconcentratie en de mate waarin tijdens de loopbaan blijvend aandacht aan het stimuleren van academische intelligentie is besteed, spelen hierbij een rol.

## WELKE FACTOREN BEÏNVOEDEN HET LEREN EN LEERVERMOGEN VAN 40-PLUSSERS?

We zagen eerder dat als gevolg van de snelheid en intensiteit van veranderingen het *voortdurend blijven leren en het op peil houden van het leervermogen* de belangrijkste eisen zijn die aan de inzetbaarheid van hoger opgeleide 40-plussers worden gesteld. Het literatuur- en veldonderzoek van Schouwstra (2006) wijst uit, dat er een aantal factoren zijn die het leren en leervermogen van deze groep – direct of indirect – beïnvloeden, waarbij veel onderlinge verschillen tussen individuele 40-plussers bestaan. De belangrijkste factoren zijn:

1. *Doublelooperen of metaleren*: in hoeverre is betreffende hoger opgeleide 40-plusser in staat op het eigen handelen te reflecteren, het eigen handelen aan eigen waarden en normen te toetsen, leerervaringen te expliciteren en veralgemeniseren, transfermaatregelen te treffen en de leermogelijkheden daadwerkelijk te gebruiken? Dit heeft directe impact op het leervermogen (Onstenk, 1997 en Wierdsma & Swieringa, 2002).
2. *Leerbereidheid*: hierbij gaat het om actieve leerbereidheid om de gedragsverandering tot stand te brengen, zelfvertrouwen, identificatie met het beroep of bedrijf en een op leren gerichte werkhouding. Passieve leerbereidheid gaat over de "kosten" van het leren, de afwezigheid van weerstanden. Een belangrijke rol bij de leerbereidheid spelen de veranderingen in persoonlijke doeleinden: afhankelijk van de persoonlijke motivatoren en de mate waarin de hoger opgeleide 40-plusser zijn "leidmotief" heeft weten te vinden en te realiseren, ontstaat een persoonlijk motivatieprofiel. Dit profiel is bepalend voor welk soort werk- en leervelden de hoger opgeleide 40-plusser gemotiveerd is en welke niet, waar men weerstand tegen heeft (Lievegoed, 1976 en Onstenk, 1997).
3. *Leermogelijkheden en leerhindernissen*: deze kunnen *persoonlijk* van aard zijn – in hoeverre is er bijvoorbeeld thuis steun voor het werk en leren/experimenteren of hoe percipieert betrokkene zijn eerdere leerervaringen – en/of gelegen zijn in de arbeidssituatie – bijvoorbeeld de afwezigheid van een toegankelijk leeraanbod of leerondersteunende beleids- en structuurkenmerken (Onstenk, 1997).
4. *Kritische instelling*: door hun grotere levens- en werkervaring plaatsen ze eerder kritische kanttekeningen bij hoe het in organisaties toegaat. Ze springen niet "blind" in het diepe en gaan er niet altijd "vol in". Hierdoor kunnen ze zaken meer op hun waarde beoordelen en gericht leren, wat hun leervermogen verhoogt. Het kan er ook toe leiden dat de hoger opgeleide 40-plusser minder in staat is buiten de gebaande paden te treden en nieuwe dingen aan te nemen en te leren, waardoor het leervermogen juist afneemt (Schouwstra, 2006).
5. *Ervaringsconcentratie*: als medewerkers ouder worden in hun baan ontwikkelen hun kennis en vaardigheden zich in toenemende mate binnen de nauwe grenzen van hun specifieke functie, waarbij deze buiten het specifieke vakgebied steeds minder ontwikkelen. Er kan een vicieuze cirkel ontstaan: de functie biedt steeds minder leermogelijkheden, omdat men deze al beheerst en doet daardoor steeds minder een beroep op het leervermogen. Naarmate er langer geen beroep op het leervermogen wordt gedaan, gaat de loopbaan een duidelijk plafondeffect vertonen en betrokkenen worden steeds minder mobiel en flexibel. Daardoor worden zij steeds minder inzetbaar voor andere functies en kalft hun leervermogen steeds verder af (Thijssen, 1996).
6. *Academische versus praktische intelligentie*: academische intelligentie gaat over het vermogen om nieuwe problemen op te lossen, waarbij het soepel omschakelen en het combineren van onbekende elementen een belangrijke rol spelen. Bij praktische intelligentie gaat het om het vermogen om problemen op te lossen in reallifesituaties, waarbij het inzicht in en de integratie van contextafhankelijke factoren een belangrijke rol spelen. De gemiddelde scores voor academische intelligentie dalen vanaf het twintigste levensjaar, terwijl die voor praktische intelligentie tot het zestigste levensjaar stijgen. Gezien het toenemende tempo en de grootte van veranderingen tegenwoordig, wordt academische intelligentie steeds belangrijker. Het onderhouden en ontwikkelen van deze vorm van intelligentie binnen bedrijven wordt steeds crucialer (Thijssen, 1996).
7. *Stereotypering*: ondanks de grote individuele variabiliteit van medewerkers boven de veertig leidt stereotypering ertoe, dat zij worden beschouwd als een min of meer uniforme groep, die wordt gekenmerkt door geringe flexibiliteit en productiviteit, conservatisme, bitterheid, afhankelijkheid en passiviteit. Deze stereotypering over deze groep krijgt in zekere zin het karakter van een selffulfilling prophecy. Zowel leidinggevend, collega's, als betrokkenen zelf menen in de praktijk de bevestiging te zien en gaan zich daarnaar ook gedragen. Bij veel betrokkenen zelf leidt dit bovendien tot afnemend zelfvertrouwen waardoor het vermogen nieuwe dingen te leren afneemt (Schabracq, 1998).
8. *Kenmerken van de functie*: voor het ontwikkelen en onderhouden van competenties zijn alle kenmerken van de functie met inbegrip van alle condities waaronder dat gebeurt van belang. Er zijn daarbij vier factoren te onderscheiden: de *arbeidsinhoud*, de door het

werk gestelde *competentie-eisen*, de *handelingsruimte* (of regelmogelijkheden) en de *participatiemogelijkheden*.

Competentieontwikkeling en leren van eigen activiteiten gebeurt in functies met uitdagend werk, waar hoge eisen worden gesteld, en waar men een grote beslissruimte heeft om hier aan tegemoet te komen. Autonomie leidt bij medewerkers die in staat zijn tot metaleren vanzelf tot verdere competentieontwikkeling, omdat door reflectie en bezinning het niveau waarop zij hun problemen weten op te lossen steeds hoger wordt ingestoken (Onstenk, 1997).

9. *Informatieomgeving*: hierbij gaat het vooral om de mate waarin de organisatie de werknemer "voedt" en faciliteert met informatie die hij kan naslaan ten behoeve van zijn functioneren en de ontwikkeling daarvan (Onstenk, 1997).

10. *Sociale werkomgeving*: hierbij gaat het om het feitelijke contact en de ondersteuning en feedback door leidinggevenden en collega's. Naast contacten in het werk zelf zijn al dan niet georganiseerde contacten buiten het directe werk en coaching van belang. Belangrijk hierbij is ook de mate waarin aan opleidingen kan worden deelgenomen, de sociale status en de zeggenschap van hoger opgeleide 40-plussers binnen de organisatie, of er ruimte is om te leren en fouten te maken, etc. (Onstenk, 1997).

Schematisch ziet dit eruit als volgt:



Figuur 2 Determinanten leren en leervermogen hoger opgeleide 40-plussers

## WAAROM LEVENSFASEGERICHT HR-BELEID NIET GAAT WERKEN

We zagen eerder dat de kerngedachte achter levensfasegericht hr-beleid is gebaseerd op de aanname dat de verschillende levensfasen van medewerkers dermate universele karakteristieken vertonen, dat daarop gericht beleid (mogelijk en) wenselijk is. Per levensfase zouden dan specifieke instrumenten moeten worden ingezet, zoals het voor bepaalde functies werven van medewerkers in specifieke levensfasen, op de betreffende levensfase gerichte opleidingsprogramma's, specifieke coachings- en motivatieprogramma's per levensfase, het aanpassen van functies aan specifieke eisen die uit levensfasen zouden voortvloeien, et cetera.

Schouwstra (2006) heeft een exploratief onderzoek uitgevoerd bij zowel hoger opgeleide 40-plussers als managers en hr-managers binnen grote en professionele profitorganisaties. Binnen deze organisaties speelt de problematiek van vergrijzing van het personeelsbestand en bestaat expliciete gedachtevorming over het ontwikkelen en onderhouden van de inzetbaarheid en vaak ook hierop gericht beleid. Dit onderzoek heeft geleerd dat er sterke argumenten zijn tegen het voornoemde uitgangspunt bij de voorstanders van levensfasegericht hr-beleid. De belangrijkste zijn:

1. Duidelijk gebleken is dat de verschillen tussen medewerkers onderling ten aanzien van hun inzetbaarheid groot zijn. Sommige medewerkers zijn meer dan andere in staat om op zichzelf te reflecteren, boven zichzelf uit te stijgen, et cetera, kortom: om te metaleren. De ene medewerker heeft wel in de termen van Lievegoed zijn "leid-motief" gevonden en weten te realiseren, de andere veel minder. De ene medewerker heeft veel sterker blootgestaan aan ervaringsconcentratie dan de ander. Zo is het ook uiteindelijk de werknemer, die bepaalt of hij gebruikt maakt van zijn leervermogen en of hij verantwoordelijkheid neemt voor het ontwikkelen en onderhouden daarvan. Dit is weliswaar bij een substantieel aantal van de huidige "oudere werknemers" een aandachtspunt, maar een belangrijke oorzaak van te weinig verantwoordelijkheid nemen, ligt in het feit dat zij zijn opgegroeid in een tijd dat inzetbaarheid en zelfleren veel minder gepropageerd werd. Veel organisaties belemmerden in het verleden in zekere zin juist het leren. Het ging om efficiency en minimale foutpercentages en daardoor om "smalle" functies met weinig regelmogelijkheden (of autonomie), waarbij een minimaal beroep op het leervermogen werd gedaan. Hiermee is een groot deel van dit probleem generatiegebonden: veel van de huidige 40-plussers hebben minder verandering meegemaakt en in mindere mate permanent hoeven te leren, terwijl bijvoorbeeld de huidige generatie dertigers dat al veel meer heeft moeten doen, met alle positieve gevolgen voor hun leervermogen van dien.
2. Het feit dat een inzetbaarheidsprobleem bij een bepaalde leeftijd/levensfase zichtbaar wordt, bewijst nog niet dat het probleem ook bij die leeftijd/levensfase is ontstaan. Een doelgroepenbeleid ten aanzien van leervermogen dat zich op bepaalde leeftijden zou richten, schiet haar doel voorbij als het achterblijvend leervermogen probeert te corrigeren, welke is ontstaan op een eerdere leeftijd. Hier geldt dat voorkomen beter is dan genezen en dat het permanent onderhouden van het leren en het leervermogen op alle leeftijden, problemen op latere leeftijd voorkomt. Temeer daar eenmaal ontstane problemen, zoals bleek uit de theorie over ervaringsconcentratie en academische versus praktische intelligentie, zich op latere leeftijd duidelijk moeilijker laten oplossen. Leren en leervermogen moet dus voor alle generaties en/of levensfasen centraal staan, niet alleen voor bepaalde.
3. Het is in deze tijden van verandering en individualisering steeds minder mogelijk om dermate universeel geldende levensfasen en

daaraan gekoppelde karakteristieken te onderscheiden, dat daar gericht beleid op ontwikkeld kan en moet worden. Het is niet mogelijk om effectief doelgroepbeleid te maken, met per definitie grote lijnen en generalisatie in benadering en aanpak. Medewerkers kennen tegenwoordig steeds meer individuele behoeften, ontwikkelingspaden en omstandigheden. De een begint wel aan kinderen, de ander niet. De ene ouder heeft wel een werkende partner met alle gevolgen voor beschikbaarheid maar ook klankbord en stimulans vanuit de privésituatie en de ander niet. De ene 55-plusser heeft nog wel de behoefte om te leren en de andere niet. De ene starter heeft wel problemen met het voor het eerst economisch zelfstandig zijn en de ander niet. Et cetera, et cetera.

Dit leidt tot de conclusie dat levensfasegericht hr-beleid niet gaat werken voor hoger opgeleiden in profitorganisaties en dat het juist noodzakelijk is om individueel maatwerk per werknemer te realiseren. Het zou interessant zijn om te onderzoeken in hoeverre dit ook in non-profitorganisaties en bij medewerkers met lagere opleidingsniveaus geldt. Vooral nog zijn er geen redenen om te veronderstellen dat dit in deze onderzoeksdomeinen anders ligt.

#### HOE KUNNEN ORGANISATIES DAN WEL DE INZETBAARHEID OP PEIL HOUDEN?

De *basisvoorwaarde* voor effectief prestatie management binnen profitorganisaties is om *in te spelen op de individuele verschillen tussen medewerkers en maatwerk te realiseren*. Iedere werknemer is uniek en kent zijn eigen "mix" ten aanzien van de eerdergenoemde vijf determinanten voor zijn inzetbaarheid. Waar een functie bij de één uitstekend aansluit op zijn persoonlijke motivatoren, betekent dit niet dat diezelfde functie voor een ander ook voldoende uitdagingen biedt.

Het management moet voortdurend sturen op het behouden van de optimale match tussen het door de organisatie gevraagde en door de medewerker gebodene ten aanzien van:

1. fysieke & psychische vermogens en gezondheid;
2. karakter/attitude;
3. kennis en ervaring;
4. competenties;
5. motivatoren.

Gezien de snelheid en intensiteit van veranderingen in functies en organisaties zijn het voortdurend blijven leren en op peil houden van het leervermogen cruciaal. Het onderzoek door Schouwstra (2006) wijst in het verlengde van eerdere onderzoeken uit dat leren, leermogelijkheden en leervermogen een sterke interactie op elkaar hebben. Een actief beleid binnen de organisatie dat ervoor zorgt dat medewerkers permanent blijven leren, leidt er toe dat het leervermogen van medewerkers wordt onderhouden en ontwikkeld. Gesteld kan worden dat leren tot (onderhoud en ontwikkeling van het) leervermogen leidt en leervermogen weer tot leren. Het veldonderzoek van Schouwstra heeft geleerd dat er een aantal factoren zijn die het leervermogen van hoger opgeleide 40-plussers (direct of indirect) beïnvloeden. Dit zijn in feite de voorwaarden die de organisatie moet invullen om bij te dragen aan het onderhouden en ontwikkelen van het leervermogen van deze doelgroep:

Actie- en aandachtspunten om het ontwikkelen & onderhouden van het leervermogen en het leren te faciliteren & te stimuleren

- Maak géén onderscheid naar leeftijd bij het formuleren en uitvoeren van beleid ten aanzien van de inzetbaarheid en het leren & leervermogen van medewerkers (hoogstens in geval zich bij bepaalde leeftijdsgroepen achterstanden voordoen welke hun oorzaak vinden in het verleden).
- Benoem en operationaliseer duidelijke verantwoordelijkheden ten aanzien van inzetbaarheid en het leervermogen & leren (de medewerker is primair verantwoordelijk voor het ontwikkelen en het onderhouden van de inzetbaarheid en het leervermogen & het leren).
- Zorg voor volledige en voortdurende transparantie over de (strategische) doelen van de organisatie en vertaal deze voortdurend naar concrete eisen en verwachtingen aan de afdeling en elke medewerker.
- Betrek alle medewerkers bij de organisatie, het beleid en het presteren van de organisatie en geef hun echte en duidelijke verantwoordelijkheden (empowerment).
- Richt functies zo in dat ze zowel uit voorbereidende, uitvoerende, variërende en niet te kortcyclische taken bestaan. Hoewel al weer ongeveer 20 jaar oud biedt de WEBA-methodiek (zie hieronder) hiervoor de nodige aanknopingspunten.
- Match voortdurend de verandernoodzaak en het veranderpotentieel van alle medewerkers (onafhankelijk van leeftijd) met elkaar en neem op medewerkerniveau actie als die niet overeenkomen.
- Voer een actief beleid om te zorgen dat medewerkers permanent blijven leren (bijvoorbeeld door opleidingen en job rotation) en biedt ruimte (tijd en geld) voor en stimuleer permanent leren.
- Zorg voor en onderhoud een cultuur waarin ruimte is voor het maken van fouten, voor humor en stimuleer collegialiteit.
- Zorg voor voortdurende objectieve, eerlijke (belangeloze) en opbouwende feedback (wat gaat goed, wat kan beter en vooral hoe kan het beter?).
- Zorg ervoor dat alle medewerkers daadwerkelijk hun kennis delen.
- Leidinggevend moeten medewerkers voortdurend blijven uitdagen om nieuwe dingen op te pikken, het werk steeds beter en sneller te doen en om nieuwe dingen te leren tot aan of net over de grens waarbij de medewerker zich nog zeker en capabel voelt.
- Leidinggevend dienen voortdurend geprikkeld en gestimuleerd te worden om blijvend aandacht aan de inzetbaarheid, het leren en het leervermogen van hun medewerkers te besteden.

Het Directoraat-generaal van de Arbeid van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft een methodiek uitgewerkt (WEBA-methodiek, 1991), waarmee volgens de onderzoekers via het begrip "welzijnsrisico's" het "welzijn bij de arbeid" in concrete arbeidssituaties kan worden opgespoord. In deze "WEBA-methodiek" (WELzijn Bij de Arbeid) wordt informatie verzameld ten aanzien



van zeven kwaliteitskenmerken van de arbeidssituatie. Deze kenmerken bieden concrete uitgangspunten om in de praktijk functies aan te passen op de eisen die vanuit de theorie over leren en leervermogen (m.n. de aspecten uit figuur 2) gesteld worden. De kwaliteitskenmerken zijn:

1. de *vakmatige volledigheid*: de aanwezigheid van voldoende voorbereidende en ondersteunende taken, naast uitvoerende taken in de functie;
2. de *organiserende taken*: de aanwezigheid van voldoende functionele contacten, werkoverleg of taakgroepactiviteiten;
3. de *cyclustijd* van taken: een cyclustijd die voldoende evenwicht tussen de behoefte aan afwisseling en de behoefte aan overzienbaarheid garandeert;
4. de *moeilijkheidsgraad* van de functie: de verdeling tussen moeilijke en gemakkelijke taken;
5. de *autonomie*: de mate waarin men zelf tempo, methode, volgorde en omstandigheden kan variëren;
6. de *contactmogelijkheden*: functionele contacten, ondersteuningsmogelijkheden en sociale contacten;
7. de *informatievoorziening*: op werkplek- afdelings- en ondernemingsniveau ten behoeve van leer- en regelmogelijkheden.

## Conclusie

Levensfasegericht hr-beleid is niet de juiste oplossing voor het op peil houden van de inzetbaarheid en het binden van de "goede" mensen aan de organisatie. Ieder mens is anders en dat vraagt om maatwerk per medewerker, met een op de persoon toegesneden individuele aanpak om zo de inzetbaarheid te ontwikkelen en onderhouden. Van groot belang is voortdurend in het oog te houden dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor het ontwikkelen en onderhouden van de inzetbaarheid en dat de organisatie zich moet concentreren op het faciliteren en stimuleren hiervan. De organisatie moet vooral aandacht besteden aan het bieden van voldoende regel- en leermogelijkheden en anderzijds aan het actief blijven betrekken van de medewerker bij de organisatie en functie en het faciliteren van leren door coaching en feedback. Het hiervoor uitgewerkte referentiekader – zie de hiervoor genoemde actie- en aandachtspunten – biedt de nodige aanknopingspunten voor de praktijk.

## Literatuur

- Bontekoning, A., 2007, *Generaties in organisaties*, Academisch proefschrift, Universiteit van Tilburg.
- Francis, D., 1988, *Managing your own career*, Fontana Paperbacks, London.
- Kerkhof, W.H.C., 1998, *De oudere werknemer*, 2<sup>e</sup> druk, Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer.
- Lievegoed, B.C.J., 1976, *De levensloop van de mens*, Lemniscaat, Rotterdam.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1991, *Functieverbetering en Integraal Ontwerpen*, code S 112.
- Onstenk, J.H.A.M., 1997, *Lerend leren werken, Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren*, Uitgeverij Eburon, Delft;
- Ours, J. Van, Stoeldraijer, L., 2010, *Age, wage and productivity*, Center, University of Tilburg;
- Schabracq, M., 1998, *Medewerkers van boven de veertig*, Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer.
- Scholten, A., 2005, *Aan de slag met levensfasenbeleid, Van afdelingsfoto naar actiefilm*, Uitgeverij De Gezonde Balans, Deventer.
- Schouwstra, K.O., 2006, *Hoe ouder hoe wijzer? Een onderzoek naar het leervermogen van hoger opgeleide 40-plussers*, Onderzoeksverslag Masteronderzoek Human Development in organisations, Academie voor Management/Rijksuniversiteit Groningen.
- Stemers, F., 2010, Proefschrift *Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen*, VU-Amsterdam.
- Thijssen, J.G.L., 1996, *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*, Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Vinke, R.H.W., 1998, *Verschil in verscheidenheid; Personeelsmanagement op weg naar Human Factor Management*, Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Vinke, R.H.W. en Schouwstra, K.O., 2008, *Hersenenwerk, netwerk, maatwerk*, GIDS voor Personeelsmanagement, nr. 12, Kluwer.
- Wierdsma, A.F.M., Swieringa, J., 2002, *Lerend organiseren, Als meer van hetzelfde niet helpt*, 2e herziene druk, Stenfert Kroese, Groningen.