

Het tegenbeeld

**over het effect van maatregelen om bewuster om te gaan met
beeldvorming over ouderen op beslissingen rond instroom,
doorstroom en uitstroom**

Levien Rademaker en Sjiera de Vries

Lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid, Hogeschool Windesheim

December 2013

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Literatuur	5
2.1 Stereotype beelden.....	5
2.2 Beelden over medewerkers	5
3. Methode van onderzoek.....	8
4. Resultaten	11
4.1 Beelden	11
4.1.1 Beelden van competenties	11
4.1.2 Beelden over oudere medewerkers vanuit de organisatiecontext	12
4.2 Instroom.....	13
4.3 Doorstroom.....	14
4.4 Uitstroom	16
5. Conclusies	18
Bronvermelding	20

1. Inleiding

De afgelopen jaren neemt de arbeidsparticipatie van medewerkers tussen 55 en 65 jaar toe. De bruto arbeidsparticipatie van deze groep is tussen 2000 en 2010 gestegen van 34,2% naar 51,3% (CBS Statline, 10-1-2012). Deze stijging is van belang, onder meer om ons sociale zekerheidsstelsel betaalbaar te houden.

Toch valt er nog veel te verbeteren aan de arbeidsmarktpositie van ouderen. Voor ouderen die hun baan kwijtraken is het moeilijk om weer aan het werk te komen (Galen & Smits, 2010). Werkgevers hebben een sterke voorkeur voor jongeren. Zo blijkt uit onderzoek van Sap, Schippers en Nijssen (2009) dat slechts 3% van de werkgevers in Nederland voor een kandidaat zou kiezen met 25 jaar werkervaring (in tegenstelling tot de pas afgestudeerde: 22%, en de persoon met 6 jaar werkervaring: 75%).

Nauta, De Bruin en Cremer (2004) geven aan dat oudere medewerkers bij sollicitatiegesprekken minder kans maken op een functie, omdat selecteurs er van uitgaan dat oudere werknemers minder gezond zijn. Voor de groep als geheel klopt dat stereotype beeld. Uitkomsten uit de Work Ability Index (Ilmarinen, 2005) tonen echter aan dat met name in de latere loopbaanfasen van medewerkers grotere verschillen ontstaan in werkvermogen, waarbij gezondheid een belangrijke bepalende factor is. Ongeveer 60% van de medewerkers ouder dan 45 scoort goed tot uitstekend. Naarmate de leeftijd toeneemt (vanaf 45 jaar) scoren steeds meer personen echter matig tot slecht. Maar nog steeds betekent dit niet dat alle ouderen een slechte gezondheid hebben.

Beeldvorming blijkt een belangrijke rol te spelen bij de beperkte kansen van ouderen. Ten opzichte van werkgevers uit Denemarken, Zweden, Duitsland, VK, Frankrijk, Italië en Polen denken werkgevers in Nederland veel vaker dat de loonkosten door de vergrijzing (sterk) zullen stijgen (75%) (Conen, Van Dalen, Henkens & Schipper, 2011). Frankrijk scoort als nummer 2 in dit rijtje 51%. Ook denken Nederlandse werkgevers relatief vaak dat de productiviteit zal afnemen als gevolg van de vergrijzing (34% t.o.v. gemiddeld 28%). Qua productiviteit verwacht 58% van de Nederlandse werkgevers dat deze gelijk zal blijven. Ook beoordelen ze ouderen als minder ambitieus, innoverend en flexibel en tevens gefrustreerd (Van der Heijden, 2011). Oudere medewerkers geven daarbij aan dat de frustratie veelal voortkomt uit verminderde aandacht voor hun duurzame inzetbaarheid en loopbaanmogelijkheden. Dit heeft effect op de motivatie en resulteert in een negatieve attitude ten aanzien van hun inzetbaarheid. Er ontstaat een selffulfilling prophecy. Oudere medewerkers gaan de beelden over hun groep geloven en zich ernaar gedragen. Hun vertrouwen in de eigen mogelijkheden en prestaties daalt (Nauta et al., 2004).

Doelstelling

Zoals we hierboven aangaven wordt de slechtere arbeidsmarktpositie van ouderen deels veroorzaakt door negatieve beelden over ouderen. Deze beelden maken dat ouderen bij sollicitaties minder kans hebben om te worden aangenomen, maar ook dat werkende ouderen zich minder blijven ontwikkelen, waardoor hun inzetbaarheid sterker terugloopt dan nodig is. Dit maakt hen kwetsbaar, en vergroot hun kans op voortijdige uitstroom, bijvoorbeeld bij een reorganisatie.

Dat beeldvorming over ouderen een rol speelt als verklaring voor hun slechtere positie op de arbeidsmarkt staat inmiddels wel vast. Bijstellen van de beelden over deze groep zou een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het versterken van de positie van ouderen. Doel van dit onderzoek is te

verkennen op welke wijze verschillende organisaties hun bewustzijn met betrekking tot stereotype beelden over oudere werknemers hebben vergroot en wat daarvan de gevolgen zijn voor beslissingen met betrekking tot instroom, doorstroom en uitstroom. Dit leidt tot de centrale vraag:

Wat is de invloed van de wijze waarop verschillende organisaties hun bewustzijn met betrekking tot stereotype beelden over oudere werknemers hebben vergroot op beslissingen met betrekking tot instroom, doorstroom en uitstroom van oudere medewerkers?

Deelvragen:

1. In hoeverre bestaan binnen organisaties stereotype beelden over oudere medewerkers?
2. In hoeverre is de specifieke context van de organisatie van invloed op stereotype beelden over oudere medewerkers?
3. In hoeverre hebben stereotype beelden invloed op beslissingen met betrekking tot instroom, doorstroom en uitstroom van oudere medewerkers?

In dit onderzoek worden stereotype beelden centraal gesteld. In hoofdstuk 2 zal een beschrijving gegeven worden van belangrijke literatuur op het gebied van stereotype beelden over ouderen en de wijzen waarop organisaties met stereotype beelden kunnen omgaan. In hoofdstuk 3 wordt aangegeven hoe het onderzoek is vormgegeven. Het 4^e hoofdstuk bespreekt de analyses en die monden uit in conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 5).

2. Literatuur

2.1 Stereotype beelden

Beeldvorming is een proces waarin men zich een beeld of opvatting vormt over personen of gebeurtenissen (definitie: Schaapman, 1994 in: Van Dalen, Henkens & Schippers, 2009). Deze beelden kunnen juist, dan wel onjuist zijn omdat het niet altijd mogelijk is de gehele werkelijkheid te overzien. Een stereotype beeld wordt gevormd door gedachten over een individu gebaseerd op kenmerken van een groep (Fiske, 1993). Ook worden stereotype kenmerken aan groepen toegedicht, waarbij binnen een groep overeenkomsten vaak worden overschat en verschillen onderschat. Dat zorgt ervoor dat verschillen tussen groepen als groter worden ervaren dan ze zijn (Van Dalen et al., 2009). Stereotypen zijn nuttig om een grote hoeveelheid indrukken te kunnen verwerken (De Vries, 2005). Daarbij streven mensen volgens de sociale identiteitstheorie naar een positieve sociale identiteit (Poelje & Van Silfhout, 2001). Gevolg is dat men door sociale vergelijking een gunstige en onderscheiden positieve positie voor de eigen groep (in-group) wil realiseren. In-group leden worden geprefereerd boven out-group leden en, bijvoorbeeld in het kader van werving en selectie, positiever beoordeeld dan out-groups. Leden van de in-group worden meer beoordeeld op basis van individuele kenmerken, terwijl bij de out-group eerder afgegaan wordt op stereotypen van deze groep (De Vries, 2005).

2.2 Beelden over medewerkers

Er bestaat veel literatuur over beelden die mensen hebben ten aanzien van oudere en jongere medewerkers. Van Dalen et al. (2009) hebben bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar beelden van productiviteit van jongere (< 35 jaar) en oudere medewerkers (> 50 jaar). Zij hebben werkgevers en werknemers bevraagd op elf dimensies van productiviteit. De werkgevers zien over het algemeen de harde dimensies als belangrijkere voorspellers van de productiviteit dan de zachte dimensies. En zowel werkgevers als werknemers denken dat jongeren meer dan ouderen beschikken over die harde dimensies, zoals mentale belastbaarheid, creativiteit, flexibiliteit, opleidingsbereidheid, fysieke belastbaarheid en vaardigheid met nieuwe technologieën. Het omgekeerde beeld is te zien bij de zachtere dimensies betrouwbaarheid, betrokkenheid bij het werk, nauwkeurigheid, sociale vaardigheden en klantgerichtheid: zowel werkgevers als werknemers denken dat ouderen meer over deze dimensies beschikken dan jongeren.

Onderzoek van Versteeg en Westerhof (2007) sluit aan bij het beeld dat Van Dalen et al. (2009) schetsen. Zij hebben in hun onderzoek naar stereotype beelden van jongeren en ouderen over elkaar en over zichzelf de beelden omschreven in twee overkoepelende factoren, te weten warmte en competentie, naar idee van Fiske, Cuddy, Glick & Xu (2002). Uit dit onderzoek komt naar voren dat jongeren hoger scoren dan ouderen op competentie en dat ouderen hoger scoren op warmte.

Concluderend is te stellen dat er een verschil is tussen het beeld van de jongere en dat van de oudere medewerker. De beelden die heersen over jongeren passen beter in het profiel (de harde competenties) dat leidinggevend voor ogen hebben. Aangezien de beelden over oudere medewerkers minder goed in het profiel van leidinggevend passen, kan dit tot gevolg hebben dat minder geïnvesteerd wordt in de inzetbaarheid van oudere medewerkers (Van der Heijden, 2011). Nauta et al. (2004) constateren echter ook dat de beelden die heersen over oudere medewerkers veelal onjuist zijn en dat bijstelling nodig is. Van der Heijden (2011) ziet hier mogelijkheden om meer te investeren in inzetbaarheid ofwel

employability van oudere medewerkers. Ze definieert employability als: 'het vermogen om de huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven, of werk te creëren door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties'. Ze geeft daarbij aan dat employability vijf aspecten behelst: beroepsexpertise, anticipatie en optimalisering, persoonlijke flexibiliteit, organisatiesensitiviteit en balans (Van der Heijden, De Lange, Demerouti & Van der Heijde, 2009)

Hiermee maken Van der Heijden et al. duidelijk dat het goed is om meerdere kenmerken van een persoon mee te nemen in een oordeel, om op die manier te voorkomen dat oudere medewerkers minder kansen krijgen dan jongeren. De Lange en Van der Heijden (2011) onderscheiden daarom vijf dimensies van leeftijd. De verschillende dimensies hebben verschillende push en pullfactoren in zich. De pushfactoren zijn negatieve factoren die ervoor kunnen zorgen dat oudere medewerkers bijvoorbeeld eerder stoppen met werken: beeldvorming, stressvolle werkomgeving, gezondheidsproblemen etc. De pullfactoren zijn positieve factoren waardoor mensen langer willen werken zoals meer financiële middelen, motiverend werk, werkende partner en positieve rolmodellen. Het draait om een goede balans tussen de volgende aspecten van iemands leeftijd:

- Chronologische leeftijd: kalenderleeftijd
- Organisatie- of prestatieleeftijd: vakbekwaamheid en dienstervaring
- Leefsituatieleeftijd: privésituatie en economische factoren
- Psychosociale leeftijd: zelfbeeld en sociale perceptie
- Functionele leeftijd: gezondheid en cognitief functioneren

Iemand kan qua prestatieleeftijd hoog scoren, maar door leefsituatieleeftijd rustiger aan willen doen of stoppen met werken. Door een dergelijke indeling te kiezen komt de nadruk meer te liggen op de achterliggende problemen die er zijn en minder op leeftijd aan sich.

Naast anders kijken naar leeftijden kan ook geïnvesteerd worden in de bewustwording met betrekking tot het bestaan van stereotype beelden. Onderzoek van Vos en El Marini (2007) geeft aan dat in projecten over beelden over oudere medewerkers in grote lijnen een aantal elementen als effectief wordt gezien:

- verschaffen van juiste informatie over ouderen en ouder worden;
- confronteren met het bestaan en hebben van vooroordelen;
- geen maatregelen voor de groep ouderen maar voor alle medewerkers;
- samenwerken tussen leeftijdsgroepen;
- profileren van de doelgroep ten behoeve van het verspreiden van een realistisch beeld.

Er wordt een aantal aanbevelingen gedaan over werkwijzen die organisaties kunnen invoeren. Zo kunnen organisaties trainingen organiseren gericht op bijvoorbeeld POP- en PAP-gesprekken¹, waarbij het bestaan van beelden over oudere medewerkers bewust onder de aandacht gebracht wordt. In deze gesprekken worden mogelijkheden die oudere medewerkers kunnen krijgen aan de orde gesteld. Als

¹ POP- en PAP-gesprekken zijn gesprekken tussen leidinggevende en medewerker over hun persoonlijk ontwikkelplan (POP) en hun persoonlijk actieplan (PAP), waarin de plannen met betrekking tot inzetbaarheid en ontwikkeling van de medewerker verwoord worden.

leidinggevenden in gesprekken kijken naar de kwaliteiten van het individu en niet redeneren vanuit stereotype beelden, dan krijgen oudere medewerkers mogelijk meer kansen om zich te ontwikkelen.

Een tweede aanbeveling die past in het kader van dit onderzoek zegt het volgende: *“beleid waarbij onderscheid wordt gemaakt naar doelgroepen (zoals bijvoorbeeld ouderenbeleid) werkt stereotypering in de hand en kan beter voorkomen worden. Aangeraden wordt om te redeneren vanuit kansen die voortvloeien uit vergrijzing. Hierbij kan beeldvorming juist in positieve zin gebruikt worden door positieve kenmerken van ouderen uit te vergroten.”*

Uit het voorgaande blijkt dat beelden over oudere medewerkers en investeringen in inzetbaarheid verband met elkaar kunnen houden. Als men door de beelden heen in staat is naar feitelijke competenties en kwaliteiten van medewerkers te kijken, dan vergroot dat de kans dat op een passende manier geïnvesteerd wordt in inzetbaarheid.

3. Methode van onderzoek

Dit onderzoek bestaat uit drie case studies naar organisaties die beleid voeren dat gericht is op het doorbreken van stereotype beelden over oudere medewerkers. We onderzoeken daarbij de verschillende manieren waarop deze organisaties met dit thema omgaan. De drie organisaties die hebben meegewerkt aan dit onderzoek zijn: Hemmink B.V., importeur van elektrotechnisch installatiemateriaal en netwerkmateriaal, politie Fryslân en 's Heeren Loo, een organisatie die ondersteuning biedt aan mensen met een verstandelijke beperking. De redenen om juist deze organisaties mee te nemen in het onderzoek zijn divers.

Hemmink is een middelgrote organisatie met steeds meer 50+-ers. Hemmink werkt al 10 jaar volgens het principe van Investor in People. Speciaal ouderen- of levensfasebewust personeelsbeleid heeft de organisatie niet, maar wel een individuele benadering van medewerkers. Zij worden door hun leidinggevenden gecoacht op hun inzetbaarheid en ontwikkeling. De werkwijze die gekozen is, is sterk gericht op laten floreren van individuele medewerkers en is daarmee sterk individugericht. De vraag daarbij is in hoeverre die individu-gerichte leiderschapsstijl leidt tot minder stereotype beelden over oudere medewerkers en daarmee tot andere beslissingen op het gebied van instroom, doorstroom en uitstroom.

De tweede organisatie is Politie Fryslân. De aanleiding om deze organisatie te kiezen was de training 'levensfasen en werk'. De training heeft tot doel om mensen uit verschillende levensfasen meer begrip voor elkaar te laten krijgen. In het onderzoek is gekeken welk effect de training teweeg heeft gebracht en of de training heeft geleid tot een verandering in beelden over oudere medewerkers en de gevolgen die dit heeft voor beslissingen bij in-, door-, en uitstroom.

Bij de derde organisatie, 's Heeren Loo, is een nieuwe begeleidingsvorm geïntroduceerd: cliëntvolgend werken. Het beoogde effect van de cliëntvolgende werkwijze is dat persoonlijk begeleiders naar de kwaliteiten en zorgvraag van de individuele cliënt gaan kijken en niet meer naar de algemene behoefte van een groep cliënten. Deze manier van werken is sterk gericht op de individuele cliënt. Een bijkomend effect zou kunnen zijn dat hierdoor bij leidinggevenden en collega's ook meer aandacht komt voor individuele verschillen tussen collega's. Ook hier is de vraag in hoeverre de werkwijze invloed heeft op beelden over oudere medewerkers en in hoeverre dit invloed heeft op beslissingen met betrekking tot in-, door-, en uitstroom.

Het onderzoek is als volgt tot stand gekomen:

Hemmink: er zijn binnen de relatief kleine organisatie Hemmink vier interviews afgenomen met een HR-adviseur, een leidinggevende en twee 50+-medewerkers. Tijdens de interviews zijn de coachende leiderschapsstijl en de inspanningen die de organisatie doet in het kader van de inzetbaarheid van zijn medewerkers aan de orde geweest. Verder is gevraagd naar beelden die de geïnterviewden hebben over oudere medewerkers en wat het effect hiervan is op in-, door- en uitstroom.

Politie Fryslân: om inzicht te krijgen in de effecten van de training zijn bij de drie deelnemende teams in totaal 16 interviews afgenomen. Er is gekozen voor het interviewen van leidinggevenden en 50+-ers. Leidinggevenden nemen beslissingen m.b.t. inzetbaarheid van medewerkers. Zij hebben een belangrijke

rol in het benutten van de kwaliteiten van de medewerkers. Wanneer zij echter stereotype beelden over 50+-ers hebben, kan dit invloed hebben op de kansen die medewerkers krijgen voor hun ontwikkeling. Daarnaast zijn het de medewerkers zelf die een rol hebben in hun ontwikkeling. Daarbij speelt het (stereotype) beeld over zichzelf en de groep 50+-ers mee in de ambities die zij nastreven.

In Bolsward en Sneek zijn vijf interviews afgenomen en in Dokkum zes. Van deze groep van 16 hadden vier geïnterviewden een leidinggevende positie (uit Bolsward en Dokkum elk één en vanuit Sneek twee). Drie van hen vallen zelf ook in de doelgroep voor het onderzoek en zijn ouder dan 50. Eén van hen is jonger dan 50. De overige twaalf interviews zijn afgenomen onder medewerkers uit het primaire proces: surveillanten, agenten, hoofdagenten en brigadiers. Bij twee bureaus zijn louter 50+ medewerkers geïnterviewd, bij het andere bureau waren twee medewerkers jonger dan 50. De twee jongere medewerkers behoren niet tot de doelgroep van het onderzoek en zullen enkel daar, waar het relevant is aangehaald worden. De overige uitspraken met betrekking tot de groep medewerkers zullen gebaseerd zijn op de antwoorden van de 50+-groep.

's Heeren Loo: om de doelstelling van ons onderzoek te bereiken wilden we in gesprek gaan met twee leidinggevend en acht persoonlijk begeleiders uit woonlocaties in twee rayons van 's Heeren Loo. Deze rayons waren bij de eersten die volgens het cliëntvolgende systeem zijn gaan werken. Om de effecten te bepalen was het van belang om de verschillen tussen de oude situatie (met zorgcoördinatoren) en de nieuwe situatie (met persoonlijk begeleiders) met elkaar te vergelijken. Veel van de gespreksonderwerpen waren daarop geënt. Uiteindelijk is een achttal interviews uitgevoerd binnen de twee rayons. Er zijn twee rayonmanagers geïnterviewd, beide jonger dan 40 en ook beide pas een aantal jaren werkzaam op deze functie en binnen het rayon. De situatie voor het invoeren van de cliëntvolgende werkwijze was daarmee niet geheel te overzien voor de geïnterviewden.

Daarnaast zijn zes persoonlijk begeleiders geïnterviewd. Het doel was om acht persoonlijk begeleiders te interviewen. Door technische problemen met het opnemen van de interviews waren twee gesprekken niet te verwerken. Van de zes overgebleven interviews waren er vijf met persoonlijk begeleiders jonger dan 50 jaar en was er één met een begeleider die ouder was dan 50 jaar. Doel was dat de helft van de ondervraagden ouder zou zijn dan 50 jaar om hun beelden over hun eigen groep goed in kaart te kunnen brengen. Dat is niet gelukt aangezien binnen de betrokken teams weinig persoonlijk begeleiders ouder waren dan 50. Vijf van de geïnterviewde persoonlijk begeleiders waren tot ze persoonlijk begeleider werden gewoon begeleider. Eén van hen is daarnaast in het verleden zorgcoördinator geweest, een ander was direct voor de overgang naar persoonlijk begeleider zorgcoördinator. Twee van de persoonlijk begeleiders waren in de oude situatie nog niet in dienst van 's Heeren Loo. Het was met deze twee respondenten daardoor niet goed mogelijk om de vergelijking met het verleden te maken.

Omdat slechts een deel van de respondenten echt een vergelijking kan maken tussen de eerdere en de huidige situatie, en omdat het aandeel ouderen in de groep respondenten gering is, moeten de uitkomsten van het onderzoek bij 's Heeren Loo met enige terughoudendheid bekeken worden. Daarnaast zou het voor een volledig beeld van de effecten goed zijn om naast de rayonmanagers en persoonlijk begeleiders, ook begeleiders, cliënten en hun wettelijk vertegenwoordigers te interviewen. Deze groepen vielen echter niet binnen de scope van dit onderzoek.

De interviews die zijn afgenomen in de verschillende organisaties zijn per onderwerp gecodeerd. Dit wil zeggen dat per onderwerp de antwoorden uit de drie organisaties met elkaar vergeleken worden. In de komende hoofdstukken worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Het betreft de ervaren effecten van de verschillende werkwijzen op de beelden en de gevolgen voor de inzetbaarheid van oudere medewerkers. Het onderwerp inzetbaarheid is uitgesplitst in de thema's: instroom, doorstroom en uitstroom. Er wordt afgesloten met een korte conclusie.

4. Resultaten

4.1 Beelden

4.1.1 Beelden van competenties

Uit de literatuurbespreking blijkt dat veel mensen stereotype beelden hebben van competenties van oudere en jongere medewerkers. Aan zowel de medewerkers als de leidinggevenden van de organisaties uit ons onderzoek is gevraagd welke competenties zij aan zichzelf toekennen. Spelen in hun zelfbeeld stereotype opvattingen een rol? Aangezien het grootste deel van de leidinggevenden onder de 45 was, heb ik die groep niet meegenomen in onderstaande gegevens. Deze tabel laat dus enkel de uitslagen van de medewerkers zien.

Competenties	Hemmink (N=3)	Politie (N=10)	's Heeren Loo (N=6)	Totaal (N=19)
<i>Stereotype eigenschappen van jongeren</i>				
Innovatief			1	1
Creatief		1	1	2
Flexibel	3	8	5	16
Ambitieuus	1		1	2
<i>Stereotype eigenschappen van ouderen</i>				
Betrouwbaar	3	7	5	15
Sociaal vaardig	1	6	4	11
Loyaal	1	6	1	8
Nauwkeurig		4		4

Tabel 4.1 Competenties voor jongeren en voor ouderen

De respondenten in ons onderzoek vinden van zichzelf dat ze beschikken over zowel competenties die vaak worden toegeschreven aan jongeren als over competenties die worden toegeschreven aan ouderen. We zien dat de medewerkers zich herkennen in de aan oudere medewerkers toegedichte competenties betrouwbaarheid en sociale vaardigheid. Daarnaast is opvallend dat in alle drie de organisaties flexibiliteit door de medewerkers wordt gezien als een belangrijke competentie, terwijl die competentie in ander onderzoek vooral aan jongeren wordt toegeschreven.

Opvallend is dat ook de medewerkers van 's Heeren Loo, die veelal jonger dan 50+ zijn, nauwelijks afwijken van de veelal oudere medewerkers van Hemmink en de Politie Fryslân. Alleen op de competentie loyaliteit scoort deze organisatie lager.

Bij de keuze voor passende competenties lijkt niet hun leeftijd leidend, maar hetgeen bij de organisatie en hun functie past. Betrouwbaar is de meest gekozen competentie. Als toelichting geven de respondenten aan dat het erom gaat dat degenen met wie je werkt vertrouwen in je hebben en dat afspraken nagekomen worden. Van belang bij sociale vaardigheid is volgens de respondenten dat je in het werk goed met mensen moet kunnen omgaan en kunt luisteren naar mensen. Tenslotte stoelt

flexibiliteit op twee elementen: snel kunnen schakelen in het werk, maar ook flexibel zijn in het overnemen van diensten en maken van overuren. Loyaliteit is een competentie die vooral binnen de politie veel is genoemd. Collega's en de organisatie niet afvallen staat hierin centraal.

Als men dus kijkt naar de eigen competenties, dan zien we dat die aansluiten bij organisatiedoelen. De doelgroep die ondervraagd is binnen 's Heeren Loo bestond uit jongeren en ouderen. Aan hen is gevraagd hoe zij de andere groep zien. Aan de hand van die vraag kwamen de stereotype competenties naar boven zoals we die in de literatuur bespraken. Creativiteit en snelheid met computers worden aan jongeren toegekend en betrouwbaarheid en sociale vaardigheid meer aan de ouderen.

4.1.2 Beelden over oudere medewerkers vanuit de organisatiecontext

Binnen de drie onderzochte organisaties probeert men om stereotype beelden vermijden. Zo wordt bij Hemmink gezegd: *“Binnen Hemmink wordt gekeken naar vaardigheden en competenties, minder naar leeftijd. Of een 60-er aangenomen wordt weet ik niet, maar iemand in de 50 maakt best kans. Why not? Als het iemand is die zijn taken goed kan uitvoeren, dan maakt hij gewoon kans.”* Dit idee is ontstaan doordat een aantal jaren geleden een 50+-medewerker is aangenomen die goed functioneert.

Aan de andere kant wordt door een geïnterviewde aangegeven dat een dertiger coachbaarder en leergieriger is en dat 50-ers meer ingesleten patronen hebben, die er moeilijk uit te halen zijn. Een ander benadrukt juist de kracht van de vijftiger door aan te geven dat ze sterker aansluiten bij de klant door hun sociale vaardigheden en leeftijd.

De politierespondenten geven aan dat zij sinds de training bewuster hun best doen om stereotype beelden te vermijden. De vier leidinggevendenden geven aan dat ze hun best doen om vooral te kijken naar competenties die nodig zijn voor de functie. Twee van hen geven aan dat er binnen hun team echter wel stereotype beelden leven. De één geeft als verklaring dat mensen het moeilijk vinden om elkaar aan te spreken, omdat de relatie voor hen erg belangrijk is. Dat zorgt er soms voor dat beelden blijven bestaan en niet bespreekbaar gemaakt worden. Een ander geeft aan dat er een kloof bestaat tussen jong en oud binnen het team. De geïnterviewde leidinggevendenden geven aan dat zij aandacht besteden aan het kweken van onderling begrip tussen de jongeren en de ouderen in het team door het gesprek met elkaar aan te gaan over de kwaliteiten die men meebrengt en door teams voor de diensten te vormen die bestaan uit een jongere en oudere collega. Het kweken van onderling begrip moet volgens deze geïnterviewden een continu proces zijn.

Eén duidelijk voorbeeld geeft aan dat stereotype beelden wel kunnen meewegen in het werk. Een leidinggevende gaf aan dat van een 30-er wordt verwacht dat die wat wil met z'n carrière. Een vijftiger daarentegen heeft kans om wat beroepsdeformatie te hebben en dus wat meer vast te zitten in het huidige werk.

Door het merendeel van de politiewerknemers wordt aangegeven dat er in hun team geen negatieve beelden leven. Een klein deel geeft aan dat er weldegelijk beelden kunnen zijn, zoals: jongeren zijn ongeduldig, onbeleefd, veel met hun telefoon bezig, ik-gericht. Aan de andere kant wordt positief gesproken over de omgang met social media en kennis van de wetgeving.

De geïnterviewde oudere medewerkers geven ook aan welke karakteristieke beelden er bestaan over de eigen groep: ze zijn praktisch beter onderlegd, maar doen weinig aan nascholing en blijven soms hangen in 'zo doen we het al jaren'.

Uit de antwoorden van de respondenten van 's Heeren Loo op de rechtstreekse vraag of er stereotype beelden leven over oudere en jongere medewerkers wordt over het algemeen aangegeven dat die er niet zijn. Men ziet wel verschillen, maar dan vooral individuele verschillen die niet gerelateerd zijn aan leeftijd.

Bij de onderwerpen werving en selectie en inzetbaarheid was indirecter gevraagd naar beelden. Daaruit komt naar voren dat volgens de respondenten jongeren sneller zijn met nieuwe computerprogramma's dan ouderen, en dat zij creatieve ideeën en recente kennis hebben. Ouderen worden sociaal vaardiger en betrouwbaarder geacht dan jongeren.

In de interviews is ook gevraagd of er iets veranderd is in beelden over ouderen en jongeren door de veranderde werkwijze. Daar kwam geen eenduidig beeld uit naar voren.

4.2 Instroom

Om meer helderheid te krijgen over beelden die leidinggevendenden hebben over oudere medewerkers en medewerkers over zichzelf is aan beide groepen een situatie voorgelegd. De geïnterviewde leidinggevendenden is de volgende keuze voorgelegd: kies je voor een functie (hier zijn passende voorbeelden gegeven) voor een 30-er of voor een 50-er? Uit de antwoorden van de leidinggevendenden blijkt dat vooral wordt gekeken naar de kwaliteiten van de kandidaten en naar de context, het team waarin iemand terecht komt. Een mix van jong en oud vindt men daarbij wenselijk. Toch zijn er leidinggevendenden bij die reageren op basis van stereotype beelden. Een eerste voorbeeld is: *"Van een 30-er verwacht je dat die coachbaarder is en veel kan en wil leren. 50-ers hebben meer ingesleten patronen. Het kost meer moeite om daaruit te komen."* Een andere leidinggevende gaf aan: *"Ik zou kiezen voor een dertiger. Een eerste reden is de motivatie van de vijftiger. De vraag is of een vijftiger solliciteert omdat hij de baan wil, of om weg te komen uit een andere situatie. Uit een dertiger kan meer rendement gehaald worden voor de organisatie."*

Bij Hemmink wordt aangegeven dat leeftijd in vergelijking tot 5 à 6 jaar geleden minder een rol is gaan spelen, doordat toen een 50+ medewerker voor de buitendienst werd aangenomen. In eerste instantie werd gezocht naar een jongere kandidaat. De combinatie van commerciële ervaring en kennis van de producten, was echter niet bij een jongere kandidaat te vinden. Uiteindelijk werd het een 50-plusser. Zoals in een interview werd aangegeven: *"We dachten: we kunnen wel blijven zeuren over 50, maar hij moet nog 15 jaar. Zo is het veranderd. Het is nu makkelijker om mensen van 50+ aan te nemen."* Daarbij wordt wel aangegeven dat 60+ nog wel lastig is, omdat men een lange termijnrelatie met de klant wil aangaan.

De werknemers van de politie is de keuze voorgelegd of ze zouden solliciteren op een voor hen interessante functie, als zij concurrentie zouden hebben van twee dertigers. Twee geïnterviewden gaven aan de sollicitatie aan zich voorbij te laten gaan vanwege hun leeftijd. Ze zitten een paar maanden tot een paar jaar voor hun pensioen en willen hun huidige werk nog blijven doen. Ambities hebben ze niet

meer. De overige geïnterviewde werknemers gaven aan gewoon mee te solliciteren. Ze gaan daarbij uit van hun eigen competenties. Leeftijd is voor hen geen belangrijk criterium.

Aan de jonge medewerkers van 's Heeren Loo is gevraagd of ze zouden solliciteren op hun droombaan, als ze concurrentie zouden hebben van twee ouderen. Aan de oudere medewerkers is de omgekeerde situatie voorgelegd. Alle medewerkers gaven aan dat ze ervoor zouden gaan. De vaardigheden die de medewerkers naar eigen zegge meebrengen zijn redelijk leeftijdsgebonden. Jongeren gaven aan sneller te zijn met computers en de meest recente kennis in huis te hebben. De oudere medewerkers geven aan veel (levens-)ervaring te hebben en die in te kunnen zetten in hun droombaan. Impliciet zitten in deze antwoorden ideeën over de andere leeftijdsgroep: die beschikken niet over de genoemde eigenschappen.

Overigens geven de medewerkers aan dat ze het idee hebben dat in de wijze van selecteren binnen 's Heeren Loo de kwaliteiten en competenties van medewerkers de belangrijkste criteria zijn. Leeftijd speelt daarin volgens hen geen rol.

4.3 Doorstroom

Vervolgens is gekeken naar doorstroom van mensen en inzetbaarheid. De vraag is hoe leidinggevend en medewerkers hiermee omgaan en in hoeverre er stereotype beelden leven.

Hemmink is veel bezig met inzetbaarheid, wordt aangegeven. Men werkt al 10 jaar volgens de principes van 'Investor in People'. De kern van het (personeels)beleid ligt in het toekomstvast zijn. Binnen het toekomstvast personeelsbeleid is de vlootschouw de basis. De vlootschouw wordt gebruikt om de (potentiële) geschiktheid van medewerkers voor hun eigen, maar ook voor andere functies binnen de organisatie te bepalen. Er wordt gekeken naar de competenties van de medewerkers nu, en de mogelijkheden tot ontwikkeling nu, of binnen 5 jaar.

De vlootschouw wordt niet alleen op individueel niveau gebruikt, ook op afdelingsniveau. Op basis van de lijst van alle medewerkers per afdeling wordt de vraag gesteld of een afdeling toekomstvast is. De werkwijze is de afgelopen jaren meer gestructureerd, doordat de organisatie groter is geworden. Via POP-gesprekken in november en een vervolgggesprek in april wordt de ontwikkeling van de medewerker begeleid. Belangrijk punt daarin is of de individuele ambitie matcht met die van Hemmink. Gesprekken over inzetbaarheid gaan tussen de coach en de medewerker. Meestal is de direct leidinggevende van een medewerker ook de coach.

Uit alle vier de interviews blijkt dat het initiatief voor het verbeteren van inzetbaarheid in de vorm van trainingen, opleidingen of andere verantwoordelijkheden, van zowel de werkgever als van de werknemer kan komen. De organisatie vindt werken aan de ontwikkeling van medewerkers belangrijk. Wel moet het voor beide partijen nuttig zijn en passen in het ontwikkeltraject van de medewerker. Uit voorbeelden uit verschillende interviews blijkt de werkgever het initiatief te nemen om door middel van coaching gesprekken in te grijpen in de wensen van medewerkers als hij het idee heeft dat de gezondheid van de medewerker in gevaar komt of de resultaten minder worden. Dit is overigens niet leeftijdsgebonden. Wel lijken de oplossingen mede ingegeven te worden door de leeftijd van de

medewerker, zoals het creëren van meester-gezel relaties voor een oudere medewerker, om ervoor te zorgen dat hij zijn kennis en kunde deelt met jongeren in de organisatie.

Op de vraag of er verschillen worden gezien tussen 30-ers en 50-ers met betrekking tot hun inzetbaarheid wordt wisselend geantwoord. Twee leidinggevendenden geven aan van een 30-er te verwachten dat deze ambitie heeft. Een van hen verwacht daarnaast dat een 50-er niet per se meer hiërarchisch omhoog kijkt, wel dat hij zijn kennis goed benut. Een medewerker geeft aan dat van een 50-er wordt verwacht dat hij zijn verantwoordelijkheid neemt met al zijn ervaring. Verder geeft men in drie van de vier interviews aan dat er bij besluiten met betrekking tot inzetbaarheid geen verschillen zijn in de benadering van 30-ers en 50-ers.

Uit de interviews onder de leidinggevendenden bij de politie komt naar voren dat drie van de vier aangeven dat mensen zelf moeten ontdekken wat hun drijfveren en kerncompetenties zijn. Vervolgens wordt in gesprekken, zoals functioneringsgesprekken, gekeken of die drijfveren dienstbaar gemaakt kunnen worden aan de organisatie. De levensfase waarin iemand zit wordt meegenomen in het gesprek om daar algemene kenmerken uit te halen. Vervolgens vraagt men door op persoonlijke kenmerken. Daarbij worden wel wat stereotype verschillen tussen jongeren en ouderen geconstateerd bij de vraag hoe ze hun toekomst zien. “Een oudere wijkagent vraagt dan: wat bedoel je? Jongeren hebben doelen genoeg.” Een ander zegt: “Stel, je hebt vier mensen van 50. Je ziet dan veel overeenkomsten: ze zijn waardierend, ondersteunend, relativerend, en zeggen: ‘we weten het wel.’ Ze blijven het liefst werken zoals ze het altijd al deden. Vervolgens vraag ik wat ze wel motiveert? Wat kun je nog doen? Wat wil je nog doen?”

Op grond van het gesprek over de drijfveren en competenties van medewerkers worden via het POP ontwikkelafspraken gemaakt. Daarbij wordt door de leidinggevendenden opgemerkt dat het lastig is om verticaal door te stromen en dat soms gezocht wordt naar plekken om mensen wat uit de wind te houden. Ook plakken veel mensen na hun zestigste, als ze kunnen uitstromen, nog twee jaar aan hun carrière vanwege het behoud van een hoog inkomen en een hoger pensioen. Dat zorgt er mede voor dat de doorstroom stagneert.

Eén leidinggevende merkt op dat er weinig eigen initiatief is in het team. Hij probeert om harde werkers ruimte te geven in hun ontwikkeling. Daar liggen wel verwachtingen aan ten grondslag. Van een 30-er wordt verwacht dat die wat wil met z’n carrière. Bij een vijftiger daarentegen zien zij meer kans om wat beroepsdeformatie te hebben en dus wat meer vast te zitten in het huidige werk. In deze verwachtingen zitten stereotype beelden over oudere en jongere medewerkers.

De ervaring van de politiemedewerkers met betrekking tot hun inzetbaarheid is dat POP- en PAP-gesprekken niet altijd worden gehouden. Wel wordt aangegeven dat de deur altijd open staat en dat men zelf een belangrijke rol heeft in de eigen ontwikkeling. De leidinggevendenden staan daar ook voor open. Voor veel van de geïnterviewden is inzetbaarheid in eerste instantie gericht op gezondheid, fysiek in staat zijn om het werk te doen. Wel wordt aangegeven dat er beperkte ruimte is voor het volgen van trainingen en cursussen en dat het soms lang kan duren voordat een verzoek gehonoreerd wordt. Beelden over ouderen lijken daarbij geen rol te spelen. Dat geldt ook voor praktische afspraken die op individuele basis gemaakt worden met mensen om het werk vol te kunnen houden, zoals minder werken of niet werken in weekenden.

Bij 's Heeren Loo geven de respondenten aan dat in functioneringsgesprekken altijd wordt gesproken over de inzetbaarheid. Leidinggevende en persoonlijk begeleider blikken daarin terug op het afgelopen jaar en spreken over het heden en de wensen en verwachtingen voor de toekomst. In de gesprekken wordt doorgevraagd op de motivatie om bijvoorbeeld een training te willen volgen. Daarbij wordt steeds gelet op wat volgens de persoonlijk begeleiders de meerwaarde van die training is voor zijn of haar rol en wat de toegevoegde waarde is voor de cliënt.

Op grond van antwoorden die oudere persoonlijk begeleiders geven op vragen over inzetbaarheid, lijken zij de laatste jaren wat bewuster met hun ontwikkeling om te gaan. Ze zijn bewuster bezig met de kwaliteiten die ze willen ontwikkelen voor de toekomst. Hogerop komen in de organisatie is daarbij geen issue. De jongeren lijken een wat meer afwachtende houding aan te nemen en te kijken wat op hen afkomt.

Tenslotte is aan de respondenten gevraagd of zij verschillen zien tussen dertigers en vijftigers in hun inzetbaarheid. Daar komt een aantal beelden uit naar voren. Over jongeren wordt gezegd dat ze creatieve ideeën hebben en sneller met nieuwe computerprogramma's kunnen omgaan. Van ouderen wordt vooral het beeld geschetst dat ze sociaal vaardig en betrouwbaar zijn. De gestelde vraag wordt door een aantal respondenten genuanceerd. Zij gaven aan dat mensen van persoon tot persoon verschillen en dat je niet kunt generaliseren op basis van bijvoorbeeld leeftijd. Daarnaast is aangegeven dat met name het wel of niet hebben van kinderen een rol speelt bij inzetbaarheid: jonge ouders nemen volgens deze respondenten vaker een pauze in hun carrière-ontwikkeling.

4.4 Uitstroom

Binnen Hemmink bestaat momenteel geen beleid waarbij oudere medewerkers ondersteund worden richting hun pensionering. Er is geen urgentie, omdat er maar één werknemer van boven de 60 is. Uitstroom wordt ook gezien als een maatwerktraject. Over een paar jaar volgen er meer uitstromers, daarom is het thema onlangs wel geagendeerd.

Ook binnen de politie wordt het leveren van maatwerk als de manier gezien om ze goed met pensioen te kunnen laten gaan. Een bijzonderheid binnen de politie is dat steeds meer mensen om financiële redenen een paar jaar langer willen doorwerken dan vroeger gebruikelijk was. Op de vraag aan de leidinggevenden of zij iemand na zijn 65^{ste} in dienst zouden houden wordt geantwoord dat dit vooral zal afhangen van kwaliteiten en niet van de leeftijd an sich. Heeft die persoon toegevoegde waarde voor de organisatie, dan zou deze van onze leidinggevenden een jaarcontract kunnen krijgen, wat later mogelijk verlengd kan worden. Zij zouden dan ieder jaar opnieuw kijken hoe het gaat.

Van de oudere medewerkers van de politie geeft een deel aan dat ze nog niet over hun pensionering hebben nagedacht. Een klein aantal heeft de keuze al gemaakt en overlegt met de leidinggevende hoe ze de laatste werkperiode gaan invullen. Daarnaast geeft een aantal medewerkers aan dat financiën of gezondheid bepalende factoren zijn voor de keuze om te stoppen. Wel wordt aangegeven dat kennisoverdracht een aandachtspunt is. Uit hetgeen hier door de geïnterviewden is aangegeven wordt duidelijk dat afspraken met betrekking tot pensionering individueel gemaakt worden en beelden over oudere medewerkers daarbij geen rol spelen.

's Heeren Loo heeft ter ondersteuning van het proces naar pensionering toe een aantal voorzieningen. Zo is er het persoonlijk budget levensfasen (PBL), waarin een aantal arbeidsvoorwaardelijke keuzes gemaakt kan worden, en mensen kunnen minder gaan werken als ze ouder worden. Dat zijn voorzieningen ter verlichting van het werk. Daarentegen hoeven medewerkers niet per se te stoppen bij 65 jaar.

Voor ongeveer de helft van de respondenten van 's Heeren Loo geldt dat ze zich afvragen of ze het werk fysiek kunnen volhouden tot 65 jaar, vanwege het tillen en de onregelmatige tijden. Echter, met name de jonge respondenten hebben nog niet nagedacht over hun inzetbaarheid op latere leeftijd.

5. Conclusies

Doel van dit onderzoek was om te verkennen op welke wijze verschillende organisaties hun bewustzijn met betrekking tot stereotype beelden over oudere werknemers proberen te vergroten en wat daarvan de gevolgen zijn voor beslissingen met betrekking tot instroom, doorstroom en uitstroom.

Ten eerste hebben we gepeild welke beelden er leven over oudere medewerkers. Als we daarbij kijken naar competenties, dan zien we dat medewerkers vooral competenties aan zichzelf toeschrijven die bij de functie passen en minder geneigd zijn om competenties te kiezen die passen bij hun leeftijd (zie: Van der Heijden, 2011). Bij alle drie de organisaties is flexibiliteit een belangrijke competentie die vooral aan jongeren wordt toegeschreven in de literatuur. Aan de andere kant wordt betrouwbaarheid genoemd, dat vooral aan ouderen wordt toegedicht. Bij 's Heeren Loo is dieper op dit onderwerp ingegaan. Deze respondenten blijken ouderen in het algemeen als betrouwbaarder en sociaal vaardiger bestempelen en jongeren creatiever en sneller met ICT. Dit sluit aan bij stereotype beelden over deze groepen uit de literatuur over dit onderwerp.

Vervolgens is onderzocht in hoeverre de organisatiecontext invloed heeft gehad op de bewustwording van beelden over oudere medewerkers. Voor Hemmink was het aannemen van een 50+-medewerker reden was om stereotype beelden los te laten. De veronderstelde positieve invloed van de coachende manier van leidinggeven leek hier geen rol bij te spelen. Bij Hemmink leven echter nog wat beelden die bij coaching in de weg kunnen zitten (de aanname dat dertigers leergieriger zijn en ouderen wat moeilijker in beweging te krijgen zijn). Bij instroom en uitstroom worden stereotype beelden vermeden. Bij de politie doet men zijn best om de kennis die zij door de training Levensfasen en werk hebben gekregen toe te passen en stereotype beelden te herkennen en daarmee te vermijden. Bij een aantal respondenten leven nog wel beelden op het gebied van inzetbaarheid en doorstroom die doorwerken in het handelen. Bij 's Heeren Loo tenslotte is geen duidelijke relatie te leggen tussen de invoering van het cliëntgericht werken en verandering in stereotype beelden.

Tenslotte is onderzocht in hoeverre er doorwerking is van stereotype beelden naar beslissingen op het gebied van instroom, doorstroom en uitstroom. Bij zowel Hemmink als de politie en 's Heeren Loo richt men zich bij instroom op kwaliteiten en competenties van medewerkers, niet op leeftijd. Het aannemen van een 50+-medewerker heeft Hemmink geholpen om stereotype beelden los te laten.

Alle drie de organisaties gebruiken POP- of functioneringsgesprekken als middel om het over inzetbaarheid en doorstroom te hebben. Bij Hemmink zijn zowel de organisatie als de medewerker sturend in de gesprekken, waarbij individueel belang en organisatiebelang meewegen. Er worden geen verschillen ervaren tussen dertigers en vijftigers. De training Levensfasen en werk bij de politie heeft de leidinggevenden bewuster gemaakt van hun stereotype beelden. Ze proberen algemene kenmerken te benoemen en vervolgens te individualiseren. Het grootste deel van de medewerkers geeft aan dat er geen stereotype beelden in de weg zitten bij de gesprekken. Overigens leven bij een deel van de leidinggevenden wel stereotype beelden over oudere medewerkers die verwachtingen scheppen t.a.v. doorstroom van medewerkers. Van jongeren wordt meer ontwikkeling verwacht. Bij 's Heeren Loo stellen de leidinggevenden vooral vragen bij functioneringsgesprekken, waardoor het initiatief voor de ontwikkeling van medewerkers wat meer bij de medewerker zelf wordt gelegd, al wordt het instrument

wel wat verschillend gehanteerd. Bij medewerkers leven wel wat beelden over jongeren en ouderen, maar die lijken geen effect te hebben op hun kansen.

Ter ondersteuning van het pensioneringsproces (uitstroom) van oudere medewerkers wordt veelal maatwerk geleverd. Beelden over ouderen spelen bij dit onderwerp geen rol bij de organisaties. Gezondheid en financiën zijn voor een deel van de respondenten belangrijke criteria voor de keuze om met pensioen te gaan.

Kortom, bij instroom en uitstroom worden stereotype beelden vermeden bij de drie onderzochte organisaties. Bij de politie doet men zijn best om de kennis die zij door de training Levensfasen en werk hebben gekregen toe te passen en stereotype beelden te herkennen en te vermijden. Bij beslissingen over inzetbaarheid en doorstroom zien we dat bij een aantal respondenten beelden over verschillende leeftijdsgroepen nog wel doorwerken in het handelen.

Bronvermelding

Conen, W., Dalen, H. van, Henkens, K. & Schipper, J. (2011). Europese werkgevers en vergrijzing op de werkvloer. De visie van Nederlandse werkgevers in Europees perspectief. *DEMOS*, 27 (9), 5-7.

Dalen, H. van, Henkens, K. & Schippers, J. (2009). Beelden van de productiviteit bij werkgevers en werknemers. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken* 25 (1), 6-19.

Fiske, S.T. (1993). Controlling other people: the impact of power on stereotyping. *American psychologist*, 48 (6), 621-628.

Fiske, S.T., Cuddy, A.J.C., Glick, P. & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology* 2002 (82), 878-902.

Gaalen, R. van & Smits, W. (2010). Arbeidsmarkttransities in Nederland: een overzicht. In Gaalen, R. van, Sanders, J., Smits, W. & Ybema, J. F. (red.) (2010), *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: de focus op kwetsbare groepen* (pp. 11-34). Den Haag: CBS.

Heijden B.I.J.M. van der, De Lange, A.H., Demerouti, E. & Van der Heijde, C.M. (2009). Employability and career success across the life-span. Age effects on the employee-careersuccess relationship. *Journal of vocational behavior*, 74 (16), 156-164.

Heijden, B.I.J.M. van der (2011). 'Als het getij verloopt, verzet men de bakens.' Inaugurale rede Radboud universiteit Nijmegen.

Ilmarinen, J. (2005). *Towards a longer worklife!: ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health (FIOH).

Lange, A.H. de & Heijden, B.I.J.M. van der (2011). Levenslang gemotiveerd en vitaal aan het werk, *Loopbaanvisie* 2011 (1), 73-78.

Nauta A., Bruin, M.R. de & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken: gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Poelje, S. van & Silfhout, R. van (2001). Doelgroepenbeleid. In Kluijtmans, F. (red.) *Leerboek personeelsmanagement* (pp. 493-516). Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.

Sap, J., Schippers, J. & Nijssen, J. (2009). *Langer doorwerken en flexibel pensioen*. Tilburg: NEA Papers, Netspar.

Versteegh, E. & Westerhof, G.J. (2007). Wederzijdse stereotypen van jongeren en ouderen en hun relatie met zelfbeeld en zelfwaardering. *Tijdschrift voor Gerontologie en Geriatrie*, 2007 (38), 27-35.

Vries, S. de (2005). *Aandachtspunten voor multiculturele organisaties*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Vos, F.S.M. & El Marini S. (2007). *Hoe kunnen beelden over oudere medewerkers veranderd worden? Een literatuurstudie en projectenreview*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van leven.