Amsterdam University of Applied Sciences

Wijsheid werkt

Oudere werknemers worden onderschat tot ze ontbreken

Author(s)
Ballafkih, Hafid; Bay, Najat; Boot, H.; Elshout, Judith; Hellendoorn, Myrtelle; van den Heuvel, Swenneke ; Hogenstijn, Maarten; Horsselenberg, Peter; Hunkar, Angélique; Janssen, Maddy; Maanen, Marcel; van Middelkoop, Daniel; Meulemans, Wander; Pruijt, Hans; Rottenberg, Adriaan; Steyaert, Chris; Vonk, Laura; van Vuuren, Tinka; Zinsmeister, Joop; Zijlstra, Arthur; Zoomer, Tijmen

Publication date
2025

Document Version
Final published version

License
Unspecified

Link to publication

Citation for published version (APA):
Ballafkih, H., Bay, N., Boot, H., Elshout, J., Hellendoorn, M., van den Heuvel, S., Hogenstijn, M., Horsselenberg, P., Hunkar, A., Janssen, M., Maanen, M., van Middelkoop, D., Meulemans, W., Pruijt, H., Rottenberg, A., Steyaert, C., Vonk, L., van Vuuren, T., Zinsmeister, J., ... Zoomer, T. (2025). *Wijsheid werkt: Oudere werknemers worden onderschat tot ze ontbreken*. Hogeschool van Amsterdam, The Work Lab.

General rights
It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations
If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: https://www.amsterdamuas.com/library/contact, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Download date:15 Nov 2026

Creating Tomorrow

Wijsheid werkt

Oudere werknemers worden onderschat tot ze ontbreken

Redactie:
Joop Zinsmeister
Hafid Ballafkih
Daniël van Middelkoop

Wijsheid werkt

Oudere werknemers worden onderschat tot ze ontbreken

Colofon

Deze publicatie is een uitgave van The Worklab en het Centre for Economic Transformation van de Hogeschool van Amsterdam.

Meer informatie op www.hva.nl/theworklab

Auteurs: Hafid Ballafkih, Najat Bay, Hans Boot, Judith Elshout, Myrtille Hellendoorn, Swenneke van den Heuvel, Maarten Hogenstijn, Peter Horsselenberg, Angélique Hunkar, Maddy Janssens, Marcel van Maanen, Daniël van Middelkoop, Wander Meulemans, Hans Pruijt, Adriaan Rottenberg, Chris Steyaert, Laura Vonk, Tinka van Vuuren, Joop Zinsmeister, Arthur Zijlstra, Thijmen Zoomer

Redactie: Joop Zinsmeister, Hafid Ballafkih, Daniël van Middelkoop

Citeren als: Zinsmeister, J., Ballafkih, H., Van Middelkoop, D. (red.) (2025). *Wijsheid werkt. Oudere werknemers worden onderschat tot ze ontbreken*. The Work Lab, Hogeschool van Amsterdam.

Grafisch ontwerp: Bas Evers (BasinBeeld.nl)
Foto's omslag: Pexels.com

ISBN: 978-9-46-526336-6

© 2025 The Work Lab/Hogeschool van Amsterdam.
Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevens bestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

Wijsheid werkt

Oudere werknemers worden onderschat tot ze ontbreken

Voorwoord

Joop Zinsmeister

Dit boek is de neerslag van reacties op mijn jarenlange onderzoeken naar de inzetbaarheid van de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Sinds de start van het lectoraat gedifferentieerd HRM in 2004 onderzoek ik de arbeidssituatie van oudere werknemers. Op mijn verzoek hebben diverse mensen individueel of in samenwerking op diverse uitkomsten gereflecteerd in essay- of briefvorm, waarvoor mijn dank. Zonder hen was dit boek er niet gekomen. Mijn verbondenheid met de auteurs en hun specifieke vakbekwaamheid vormde de reden hen uit te nodigen.

De eerste verbondenheid stamt uit de tijd dat ik in 1988 begon als leraar bij de deeltijdopleiding Personeel en Arbeid van de Karthuizer (sociale academie). De vrij algemene opvatting was dat personeelsfunctionarissen levenservaring nodig hadden om het vak te kunnen uitoefenen, wat mogelijk verklaart dat de deeltijdopleiding in die tijd ongeveer drie keer zo groot was als de voltijdopleiding. Hans Boot en Jaap Terpstra leerde ik daar kennen als ervaren collega's met ruime verrijkte vermogens, die ze ook jaren na hun pensionering nog ruim inzetten. De bijpassende ervaringen wisselen we regelmatig uit.

In 2007 deed Jaap Terpstra samen met Najat Bay onderzoek naar de vervangingsvraag als gevolg van de toenemende vergrijzing. Najat leerde ik toen kennen als jonge onderzoeker. Met haar heb ik vaak samen onderzoek gedaan en regelmatig Amsterdam doorkruist. Een paar jaar na de start van het lectoraat leerde ik daar Hafid Ballafkih kennen. We hebben zowel in het onderwijs als in onderzoek samengewerkt, van Amsterdam Nieuw-West tot Nieuwleusen. Hafid is medeverantwoordelijk voor de redactie van dit boek. Hij schrijft een bijdrage in coproductie met Wander Meulenmans, die ik sinds een jaar of tien bij het lectoraat ken als begenadigd praktijkonderzoeker.

Een bijzondere plek in mijn onderwijsloopbaan heeft de premaster Sociologie van Arbeid en Organisatie. Een ingedaald schakelprogramma waarmee hbo-studenten rechtstreeks konden doorstromen naar de masters Sociologie aan de UvA en VU. Na twaalf jaar is in 2019 de premaster wegbezuinigd. Twee gewaardeerde collega's die de volledige twaalf jaar hebben volgemaakt, Myrtille Helllendoorn en Arthur Zijlstra, inmiddels beiden gepensioneerd, hebben zich laten verleiden hun ervaringen als oudere werknemer op papier te zetten. Twee jongere collega's uit de laatste helft van de premaster waren Laura Vonk en Adriaan Rottenberg. Met zowel Laura als Adriaan heb ik diverse onderzoeken gedaan en interessante teksten geschreven.

Ten tijde van mijn promotieonderzoek stootte ik bij mijn speurtocht naar relevante theorie op een aantal onderzoeken waarvan ik heb genoten en dankbaar gebruik heb gemaakt. Het boek *Meerstemmigheid: organiseren met verschil* van Maddy Janssens en Chris Steyaert zou verplichte kost moeten zijn op iedere hrm-opleiding. Hun onderzoek naar diversiteit ligt aan de basis van mijn promotieonderzoek. Ook hun publicaties over sociale dialoog en uiteenlopende kwalitatieve onderzoekstechnieken zijn meer dan de moeite waard.

Een andere basis voor mijn promotieonderzoek vormde het proefschrift van Hans Pruijt over de hardnekkigheid en eeuwige terugkeer van Tayloristische organisatieprincipes. Het droeg bij aan het inzicht dat de beheersing van de arbeid een belangrijke blokkade vormt voor de inzetbaarheid van de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Zijn publicaties over macht in organisaties zijn een blijvende inspiratiebron. Naast zijn eigen bijdrage aan dit boek levert hij ook een hoofdstuk in samenwerking met Swenneke van den Heuvel, die ik ken van haar vele onderzoeken bij TNO. Het onderzoek van Tinka van Vuuren naar arbeidsplaatsonzekerheid kende ik voor mijn promotieonderzoek al. Haar onderzoeken leerden me dat oudere werknemers meestal vooraan staan bij de ontslagrondes, terwijl ze liever gezond en met plezier willen werken in een uitnodigende omgeving. De bijdrage van Tinka schreef zij samen met Thijmen Zoomer, onderzoeker bij TNO. Thijmen leerde ik kennen als student bij de opleiding HRM en de premaster Sociologie. Hij ontpopte zich als een begenadigd onderzoeker, die al als student zijn onderzoek wist te publiceren in een wetenschappelijk tijdschrift.

Toen ik mijn promotieonderzoek afrondde, kwam Daniël van Middelkoop het onderzoek bij het lectoraat versterken. Ons beider interesse in actieonderzoek leidde al spoedig tot samenwerking in diverse onderzoeksprojecten. Daniël is medeverantwoordelijk voor de redactie van dit boek en heeft samen met Peter Horsselenberg en Marcel van Maanen een bijdrage geschreven. Zowel Peter als Marcel leerde ik pakweg tien jaar terug kennen toen zij onderzoek deden naar de professionele ruimte van docententeams. Ik hoop Peter ooit nog eens te kunnen interviewen als oudere werknemer die werkt in teamverband. Met Marcel hoop ik nog eens de bijzonderheid van vakmanschap in onze samenleving verder uit te diepen.

Maarten Hogenstijn sloot zich in het kielzog van Daniël aan bij het lectoraat. Al snel bleek zijn passie te liggen bij sociale ondernemingen en mocht ik met hem mee op onderzoek. Angélique Hunkar leerde ik 25

jaar terug kennen als student. Inmiddels zijn we al jaren collega's in onderwijs en onderzoek, zoals naar de arbeidsomstandigheden in de jeugdzorg. Ik gedenk onze ritjes naar Limburg. Judith Elshout leerde ik kennen toen zij als onderzoeker betrokken raakte bij het Amsterdams experiment met de bijstand. Inmiddels is zij betrokken bij de diverse onderzoeken van 'The Worklab'. Onderzoek naar sociale ongelijkheid is een passie die wij delen.

Zonder de bijdragen van al deze collega's en inspiratoren was dit boek, dat ik beschouw als mijn laatste werk in loondienst, niet tot stand gekomen.

Inhoud

Voorwoord 5

Inleiding 13

Hoofdstuk 1
Ouderen, de niet ideale werknemers 19

Hoofdstuk 2
Oud en wijs: neem en geef het woord 31

– Intermezzo –
Over leeftijd en tijd van leven 37

Hoofdstuk 3
Het privilege van de normwerknemer 45

Hoofdstuk 4
Oudere werknemers zijn de ideale werknemers 55

Hoofdstuk 5
Employability, het arbeidsbestel en de verborgen kant van ontslagbescherming 63

– Intermezzo –
Gezonde autonomie (briefwisseling) 73

Hoofdstuk 6
Nieuw denken over ouderen en waarde 83

Hoofdstuk 7
Oudere ICT'ers en het risico op employabilityverlies door kennisveroudering 93

– Intermezzo –
Medicologie (brief) 107

Hoofdstuk 8
Naar een intergenerationeel en ervaringsgericht diversiteitsbeleid 113

Hoofdstuk 9
Vrijheid voor vakmanschap 123

Hoofdstuk 10
Een verkenning van de oudere werknemer als kennisdrager 133

Hoofdstuk 11
Ervaringsrendement: de onmisbare ervaring van de oudere werknemers 141

Hoofdstuk 12
Concluderende opmerkingen 151

Over de auteurs 163

Inleiding

Joop Zinsmeister

Veel werkgevers benaderen oudere werknemers nog altijd vanuit hardnekkige aannames en stereotypen. Ondanks jaren van onderzoek en maatschappelijke discussie geldt voor velen nog steeds het eenvormige beeld van oudere werknemers als inflexibel, vaak ziek, eigenwijs, minder productief, beperkt leerbaar, enzovoort. Deze beeldvorming staat haaks op wetenschappelijke inzichten waaruit blijkt dat oudere werknemers beschikken over 'verrijkte' vermogens. Deze vermogens blijven vaak onderbenut, omdat veel werkgevers zich richten op controle, kostenbeheersing en kortetermijnrendement. Oudere werknemers raken hierdoor vooral ontmoedigd. Wat resteert is een arbeidsmarkt waarin waardevolle kennis verdampt en de inzetbaarheid van waardevolle arbeidsvermogens verschraalt. Veel werkgevers zijn oudere werknemers liever kwijt dan rijk.

De (beroeps)bevolking vergrijst, zowel in Nederland als in de rest van Europa, een ontwikkeling die al een tijd gaande is. De Nederlandse overheid heeft met financiële maatregelen afgedwongen dat iedereen langer moet doorwerken, waarmee het aandeel oudere werknemers in de beroepsbevolking verder toeneemt. De inzetbaarheid van de

arbeidsvermogens van oudere werknemers krijgt desondanks nauwelijks aandacht. Kerkhoff (1981) constateerde vijfenveertig jaar terug al dat werkgevers nauwelijks in (de arbeidsvermogens van) werknemers investeren, en in oudere werknemers nog minder. Ze zagen slechts de gevolgen van hun eigen beleid: de fysieke slijtage en de ontwaarding van arbeidsvermogens ten gevolge van technische en organisatorische ontwikkelingen. Deze constatering blijkt nog steeds actueel, ondanks de fraaie ideeën die te berde zijn gebracht over leeftijdsbewust personeelsbeleid of duurzaam inzetbaarheidsbeleid (Zinsmeister, 2018). Thijssen (2007) typeerde het symptomatische samenspel van aanhoudende pleidooien voor demotie (in wezen degradatie), verslechtering van arbeidsvoorwaarden en loopbaanperspectieven, in combinatie met overheidsmaatregelen die oudere werknemers verplichten langer door te werken, al als een 'repressiescenario'. De vraag hoe de arbeidssituatie, de arbeidsomgeving en de arbeidsrelaties vorm moeten krijgen om mensen lang, gezond en zinvol aan het werk te houden blijft onbeantwoord. Het is een groot maatschappelijk vraagstuk. Des te opvallender dat het onder politici en belangengroepen, zoals de vakbonden en werkgeversorganisaties, al heel erg lang angstvallig stil blijft.

Dit boek bevat bijdragen van verschillende auteurs die op hun eigen manier laten zien welke potentie oudere werknemers hebben. En het kan anders in de weerbarstige praktijk. Vele essays laten zien dat een organisatiebeleid dat de wensen en mogelijkheden van oudere werknemers tot vertrekpunt neemt niet alleen goed mogelijk is, maar ook werkgevers voordelen biedt.

De bijdragen in dit boek zijn soms tegendraads, kritisch, scherp, prikkelend en vernieuwend, maar allemaal geschreven met hetzelfde doel: de discussie over de positie en waarde van oudere werknemers en de inzetbaarheid van hun arbeidsvermogens te voeden, om zo de praktijk te verbeteren. Niet alleen voor degenen die nú met deze vragen te maken hebben, maar ook voor de toekomstige generaties. Want

wie vandaag jong is, is morgen de oudere collega. Het doorbreken van stereotypen en de erkenning en waardering van de eigenheid en mogelijkheden van oudere werknemers, in beleid én praktijk, leidt tot meer zinvolle arbeid, innovatie, continuïteit en kwaliteit. Hoog tijd voor een herzien perspectief op arbeid, leeftijd en inzetbaarheid, en voor het voeren van een gesprek dat te lang is uitgesteld.

Samenstelling van de bundel

Het boek opent met een gecomprimeerd overzicht van relevante bevindingen uit twee decennia onderzoek naar de inzetbaarheid van oudere werknemers. Dit overzicht vormt het vertrekpunt voor de daaropvolgende hoofdstukken, waarin de verschillende auteurs vanuit hun eigen deskundigheid reflecteren op een deel van de thematiek en deze verder verdiepen.

De eerste reflectie, in hoofdstuk 2, is geschreven door Hans Boot. Hij richt zich op de arbeidsvermogens van oudere werknemers en de rol van de vakbeweging. In zijn bijdrage pleit hij voor een benadering waarin oudere werknemers via 'zelforganisatie' actief vormgeven aan duurzame inzetbaarheid.

De tweede reflectie, een intermezzo, is van Myrtille Hellendoorn. In de vorm van een brief onderzoekt zij de positie van oudere docenten binnen onderwijsorganisaties, mede op basis van eigen praktijkervaringen. Ze stelt de vraag of er na de neoliberale wending in het onderwijs nog ruimte is voor professionals met ervaring, vakkennis, overzicht, zingeving, diepgang en verantwoordelijkheidsbesef.

In hoofdstuk 3 richten Angélique Hunkar en Judith Elshout zich op de gevolgen van het dominante werkgeversbeeld van de zogenaamde 'normwerknemer'. Zij stellen dat dit beeld functioneert als impliciete maatstaf in personeelsbeleid en selectieprocessen, en werkt uitsluiting in de hand van wie daar niet aan voldoet. De auteurs analyseren wat de

normalisering betekent voor de arbeidsmarktkansen van oudere zwarte vrouwen, die op meerdere vlakken afwijken van de normwerknemer.

Hoofdstuk 4 is geschreven door Thijmen Zoomer en Tinka van Vuuren. Zij richten zich op de verrijkte vermogens van oudere werknemers en pleiten voor een organisatieklimaat waarin deze vermogens daadwerkelijk tot ontwikkeling kunnen komen. Tegelijkertijd benadrukken zij dat de inzetbaarheid van deze vermogens sterk contextgebonden is, afhankelijk van de inrichting van het werk, het personeelsbeleid en de ruimte voor autonomie.

In hoofdstuk 5 betoogt Hans Pruijt dat ontslagbescherming een cruciale rol speelt in het bevorderen van de blijvende inzetbaarheid van oudere werknemers. In zijn bijdrage laat hij zien hoe structurele elementen binnen arbeidsorganisaties de ruimte voor de inzet van verrijkte vermogens beperken. Zijn analyse richt zich op de hardnekkigheid van Tayloristische organisatieprincipes die een structurele belemmering vormen voor het optimaal benutten van de capaciteiten van oudere werknemers.

De zesde reflectie is wederom een intermezzo. In een briefwisseling verkennen Laura Vonk en Adriaan Rottenberg hoe samenwerking tussen jongere en oudere werknemers in teams betekenisvol kan worden vormgegeven door intergenerationele samenwerking. Daarbij richten zij zich op teamdynamiek, taakverdeling en erkenning van ervaring. Ze bieden handreikingen voor hoe organisaties in de praktijk intergenerationele samenwerking kunnen benutten.

Maarten Hogenstijn schetst in hoofdstuk 6 nieuwe perspectieven voor oudere werknemers in nieuwe vormen van economisch denken. Werkgevers die gericht zijn op rendement en kostenreductie op de korte termijn passen daar niet bij. Het vereist van werkgevers dat zij een

eigen koers varen ten aanzien van de algemene ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de arbeidsverhoudingen en organisatieontwikkelingen.

Naast zijn afzonderlijke bijdrage levert Hans Pruijt samen met Swenneke van den Heuvel een tweede reflectie, opgenomen in hoofdstuk 7. Zij onderzoeken of de ICT-sector ruimte biedt voor de inzetbaarheid van de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Op basis van kwantitatieve en kwalitatieve analyses schetsen zij perspectieven waarin ervaring, analytisch vermogen en probleemoplossend denken centraal staan.

De volgende bijdrage is wederom een intermezzo. In een brief reflecteert Arthur Zijlstra op de inrichting van hedendaagse arbeidsorganisaties, met bijzondere aandacht voor het onderwijs. Vanuit zijn perspectief onderzoekt hij de effecten van regeldruk, bureaucratie en managementstructuren op de ruimte voor professioneel handelen. Zijn bijdrage laat zien hoe deze organisatorische kenmerken de inzet van ervaring, betrokkenheid en vakmanschap belemmeren.

In hoofdstuk 8 reflecteren Maddy Janssens en Chris Steyaert hoe sociale dialoog een vruchtbare voedingsbodem kan zijn voor de ontwikkeling van talenten binnen organisaties. Zij richten zich specifiek op de samenwerking tussen oudere en jongere werknemers en de implicaties daarvan voor de vormgeving van arbeidsrelaties. Hun reflectie biedt handvatten voor het herdenken van leeftijdsdiversiteit in relatie tot organisatieontwikkeling.

Daniël van Middelkoop, Peter Horsselenberg en Marcel van Maanen presenteren in hoofdstuk 9 nieuwe perspectieven op de relatie tussen vakmanschap, samenwerking en leren tussen generaties. Zij nemen afstand van vastgeroeste ideeën over vakmanschap en benutten het klassieke onderscheid tussen positieve en negatieve vrijheid om te laten zien hoe ruimte voor professioneel handelen binnen teams opnieuw kan worden doordacht.

In hoofdstuk 10 reflecteren Najat Bay en Jaap Terpstra op de aanhoudende vervangingsvraag in relatie tot personeelstekorten en het afnemende aantal vakmensen. Zij constateren dat er na twintig jaar weinig fundamenteel is veranderd. Zij stellen dat werkgevers niet in staat zullen zijn om schaarse vakbekwaamheid te behouden of nieuwe arbeidskrachten aan te trekken. De bijdrage benadrukt het belang van een toekomstgericht arbeidsbeleid dat rekening houdt met structurele vergrijzing en veranderende werkrelaties.

Wander Meulemans en Hafid Ballafkih analyseren in hoofdstuk 11 de gevolgen van desinvesteringen in vakmanschap. In hun reflectie leggen zij de nadruk op het concept van 'ervaringsrendement' en de waarde die oudere werknemers vertegenwoordigen binnen strategische bedrijfsvoering. Door bestaande praktijken kritisch te bevragen, pleiten zij voor een herwaardering van ervaring.

In het laatste hoofdstuk trek ik conclusies uit alle bijdragen en schets ik perspectieven voor noodzakelijke stappen op weg naar zinvolle arbeid voor oudere werknemers.

Literatuur

Kerkhoff, W.H.C. (1981). *Ouder worden, verouderen en het personeelsbeleid: Over kosten en opbrengsten van een arbeidzaam leven*. Universiteit van Amsterdam, Vakgroep Arbeids- en Organisatie Psychologie.

Thijssen, J.G.L. (2007). Af- en toename van arbeidspotentieel als beleidsthema. Leeftijdsgericht arbeidsmarktbeleid in organisatie-intern perspectief. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 23, 195-208.

Zinsmeister, J. (2018). Achterstelling van ouderen op de arbeidsmarkt is een kwestie van arbeidsorganisatie. *Geron, 20*(1), 58-62.

Hoofdstuk 1

Ouderen, de niet ideale werknemers

Joop Zinsmeister

Over oudere werknemers doen allerlei beelden de ronde. Om er een paar te noemen: ze zijn niet productief, niet flexibel, eigenwijs, niet veelzijdig inzetbaar, vooral opgebrand, niet efficiënt, vaak ziek (Michiels, 2023). De beelden zijn niet nieuw, ze zijn zo goed als identiek aan de mythes van twintig jaar terug (Nauta et al., 2004). Oudere werknemers vormen een categorie die in de beeldvorming over leeftijd afwijkt van de normaliteit in sociologische en economische zin. Zij krijgen te maken met processen van uitsluiting en krijgen van veel werkgevers het stempel van verlies aan arbeidsvermogens. Zij worden gezien als een homogene categorie, wat opmerkelijk is, omdat het proces van ouder worden gedifferentieerd verloopt: naast een divers verlies aan vermogens ook een diverse groei van 'verrijkte' vermogens. Daarmee kunnen 'oudere werknemers' zich ontwikkelen, mits de werksituatie dat niet verhindert (Zinsmeister, 2012a).

In de meeste werksituaties ontbreekt het aan de voorwaarden voor ontwikkeling en als die er wel zijn, spelen er vaak krachten en mechanismen die daaraan knagen (Zinsmeister & Meerman, 2013). Disfunctioneren en teruglopende inzetbaarheid is bij ouderen niet

het gevolg van lichamelijk falen en overbelasting, maar veeleer van een gebrek aan uitdaging en autonomie, en een gebrek aan inzicht bij werkgevers in de drijfveren en leervermogens van oudere werknemers (Zinsmeister, 2012a). De beelden over oudere werknemers, die domineren in de samenleving, zijn hardnekkig. De achterliggende kwalificaties maken het oudere werknemers niet gemakkelijk om met hun arbeidsvermogens een inkomen te verdienen (Zinsmeister et al., 2009). Ouderen ontwikkelen vermogens waar werkgevers weinig raad mee weten, maar baat van kunnen hebben (Zinsmeister & Van Hoof, 2013). Om die verrijkte vermogens te kunnen benutten, zijn nieuwe rollen voor en beelden over de oudere werknemers nodig en een nieuwe structurering van arbeidsorganisaties (Van Hoof & Zinsmeister, 2013).

Iedereen is gelijk

In mijn jarenlange contacten met allerlei werkgevers vraag ik bijna altijd wat voor hen de ideale werknemer is. Na eerst kortstondig te melden dat voor hen iedereen in de organisatie gelijk is, komt meestal een antwoord als: man, hoogopgeleid, jong (25-35 jaar), flexibel inzetbaar, altijd beschikbaar, autochtoon. Waar vroeger de meeste werkgevers dit vrij vlot benoemden, vertonen sommigen van hen nu enige schroom, en kost het iets meer tijd om deze beelden boven tafel te krijgen. Maar in wezen is er niet veel veranderd. Hun beeld van de ideale werknemer bevestigt onderzoeksresultaten door de jaren heen (zie bijvoorbeeld Dhondt & Kwakkelstein, 2004; Andriessen et al., 2014; Andriessen et al., 2020). Iedere werknemer die afwijkt van deze normwerknemer staat op achterstand, en dat geldt zeker voor oudere werknemers.

Onder het devies ‘gelijke monniken, gelijke kappen’ meten vele werkgevers oudere werknemers af aan het normbeeld en behandelen hen dienovereenkomstig. Zij gaan voorbij aan de eigenheid van oudere werknemers. Een betere benutting van hun menselijk kapitaal begint met het fundamenteel doordenken van de veronderstellingen waarop het huidige beleid berust en die de bron vormen van hardnekkige

stereotypen van oudere werknemers bij de meeste werkgevers (overigens niet alleen bij hen). Wellicht is de belangrijkste tekortkoming van het ouderenbeleid of duurzame inzetbaarheidsbeleid dat de pleitbezorgers uitgaan van het deficiëntiedenken: (1) bij het ouder worden vindt een onvermijdelijke achteruitgang van de vermogens plaats, wat leidt tot teruglopende productiviteit; (2) met het ouder worden loopt ook het leervermogen terug, waardoor scholing van oudere werknemers te weinig rendement oplevert voor werkgevers. Ook in wetenschappelijke studies over de inzetbaarheid van oudere werknemers (zie bijvoorbeeld Oude Mulders et al., 2017) wordt doorgaans uitgegaan van veronderstelde tekortkomingen.

'Verrijkte' vermogens

Deficiëntiedenken berust op vooroordelen; het is in strijd met psychologische, gerontologische en sociologische inzichten, waaraan bijna iedereen veel te gemakkelijk voorbijgaat. Naarmate mensen ouder worden neemt de hersteltijd na inspanning toe en leidt jarenlang fysiek belastend werk tot lichamelijke klachten. Maar daar staat tegenover dat regelmatige lichaamsbeweging en onderhoud van het lichaam kunnen zorgen voor het op peil blijven van de fysieke capaciteiten tot op late leeftijd (Ilmarinen, 2001). Tevens blijkt uit onderzoek (o.a. Li et al., 2013; Nunes & Kramer, 2009) dat bij het ouder worden andere vermogens toenemen, zoals met complexiteit kunnen omgaan en van eigen ervaringen kunnen leren, waarmee oudere werknemers initiatieven kunnen nemen tot het ontwerpen en realiseren van situaties die zij als zinnig ervaren. Met het ouder worden zijn mensen beter in staat tot snelle herkenning en beoordeling van situaties en kunnen zij eerder opgedane kennis en ervaring efficiënt toepassen (Zinsmeister et al., 2009). Het zijn 'verrijkte' vermogens die in het werk van vakmensen van groot belang zijn en tot uiting komen in capaciteiten zoals scherpzinnigheid, vermogen tot overwegen, redeneren, begrip van het geheel, verbaal begrip, zingeving aan het leven, verantwoordelijkheid voor het werk, loyaliteit aan het bedrijf, ervaring en motivatie om te leren (Ilmarinen,

2001; zie ook Zoomer et al., 2019, Zinsmeister, 2012b). De mate waarin oudere werknemers deze vermogens tot ontwikkeling kunnen brengen en inzetten is contextgebonden, dat wil zeggen afhankelijk van de inrichting van de werkplek en het organisatiebeleid. Hier doen zich processen van uitsluiting voor, waardoor zulke vermogens niet of nauwelijks tot ontwikkeling komen, hetgeen vooroordelen ten opzichte van oudere werknemers versterkt (Zinsmeister et al., 2009).

Organisatiebeleid

De meeste beleidsmaatregelen betreffende oudere werknemers, als ze al bestaan, passen nog steeds in een 'ontziebeleid' (Lössbroek & Hulsegge, 2024). Maatregelen gericht op scholing en ontwikkeling van oudere werknemers zijn schaars. De meest voorkomende beleidsoriëntatie is de ontkenning van (de eigenheid van) oudere werknemers, waar vaak uitsluiting op volgt (en uitstroomstimulering) (Zinsmeister & Ballafkih, 2007). Erkenning van hun specifieke kwaliteiten en van maatregelen om deze verder te ontwikkelen vallen slechts sporadisch waar te nemen, bijvoorbeeld als er een tekort aan vakmensen bestaat of vacatures moeilijk te vervullen zijn, zoals in bouw, zorg, welzijn, techniek en onderwijs. Slechts 10 procent van de werkgevers overweegt oudere werknemers aan te trekken, zelfs bij verwachte personeelstekorten (Oude Mulders et al., 2017). Met de wijziging van het nauwelijks van de grond gekomen leeftijdsbewuste personeelsbeleid in een duurzaam inzetbaarheidsbeleid verdwijnen de ontziemaatregelen uit de cao's. Dat biedt mogelijkheden voor degradatie of ontslag voor oudere werknemers die in negatieve zin afwijken van de normwerknemer. Ouderen zijn 'versleten' en worden weggezet als 'kostenpost'. Passende investeringen in hun verrijkte arbeidsvermogens blijven achterwege. Zo wordt de deur naar vroegtijdig vertrek opengezet.

Vakmanschap

Veel werkgevers gaan mee met algemene ontwikkelingen als individualisering en rationalisering, en stellen de winst centraal. Ze hanteren een

'low pay, low skill' strategie of een beleid dat gericht is op rendement en kostenreductie op de korte termijn. Vanwege de inzet van relatief veel flexwerkers treedt verzakelijking op in arbeidsorganisaties. De arbeidsrelatie kenmerkt zich steeds meer als een financiële transactie, gepaard aan een strakke prestatiecontrole en ingeperkte autonomie (Van Middelkoop et al., 2021; Zinsmeister et al., 2022). Vakmanschap krijgt weinig aandacht (Zinsmeister et al., 2019), terwijl oudere werknemers gedijen in arbeidsorganisaties waar werkgevers vertrouwen stellen in hun vakmanschap. Daarbij gaat het niet louter om hun vakkennis, maar om het op jarenlange ervaring gebaseerde vermogen om situaties te overzien, initiatieven te nemen, behoeften van klanten en cliënten te onderkennen, zelfstandig problemen op te lossen die zich bij de uitoefening van de functies voordoen, enzovoort (Zinsmeister et al., 2020). Werkgevers met een positieve houding tegenover het vakmanschap van hun oudere werknemers zorgen voor investeringen in de ontwikkeling van hun kennis en vaardigheden op een bij hen passende manier (Zinsmeister & Van Hoof, 2013).

In organisaties ontstaan dan idealiter nieuwe rollen voor oudere werknemers waarin hun 'verrijkte' vermogens tot hun recht kunnen komen, en zij hun ambacht kunnen overdragen. Voorbeelden zijn de rol van coach, leermeester en meewerkend voorman (Zinsmeister et al., 2020). Als de samenstelling van teams zich kenmerkt door een mengvorm van jong en oud, kunnen jongeren hun voordeel doen met de ervaringen en inzichten van de oudere werknemers, terwijl de ouderen kunnen profiteren van de nieuwe kennis waarover jongeren beschikken. Mits zulke teams de bevoegdheid krijgen om werkzaamheden te verdelen en naar eigen inzicht te verrichten.

Simpele organisaties, complexe taken

In organisaties waar werkgevers met een positieve houding tegenover het vakmanschap van hun oudere werknemers staan, kan het vakmanschap zich verder ontwikkelen en groeit de toewijding van de werkne-

mers aan de organisatie. Deze werkgevers streven naar langdurige arbeidsrelaties. Zij vervangen oudere werknemers niet door flexkrachten en moedigen vroegtijdig vertrek niet aan. De implicatie voor de arbeidsrelatie is dat de leidinggevende bevoegdheden delegeert en de oudere werknemers de ruimte geeft om hun taken naar eigen inzicht en bevind van zaken uit te voeren. Een controlerende managementstijl met veel staffuncties en regels maakt plaats voor leidinggeven gericht op stimuleren en faciliteren. Leidinggevenden krijgen op hun beurt daarvoor de ruimte, zodat samenwerking het zwaartepunt vormt van de arbeidsrelatie. Een gelijkwaardige dialoog in bedrijven tussen oudere werknemers en leidinggevenden kan ertoe leiden dat de oudere werknemers hun denkkracht kunnen inzetten voor de borging van vakmanschap. Die dialoog is ook gewenst om invulling te geven aan hun samenwerking met flexwerkers. De deskundigheid van deze oudere werknemers kan op deze wijze veel beter benut worden (Zinsmeister et al., 2022).

Zulke 'simpele' organisaties met complexe taken zijn natuurlijk niet van de ene op de andere dag te realiseren. Het vereist organisatiebeleid met een langetermijnperspectief, gericht op kwaliteit van de arbeid, productie en dienstverlening (Zinsmeister & Meerman, 2011).

De weerbarstige praktijk

Arbeidsorganisaties die in het verleden prijzen hebben gewonnen met hun beleid voor oudere werknemers blijken achteraf de prijs voornamelijk gekregen te hebben voor 'window dressing' (Zinsmeister, 2018). De 'low pay, low skill' strategie in samenhang met een kortetermijnperspectief is vrij algemeen geaccepteerd (Van Hoof & Zinsmeister, 2013). Maar ook bedrijven die een ontwikkelingsgericht beleid voor oudere werknemers voeren hebben te maken met een complex veld van interne rationalisering en externe druk.

Zo nemen bedrijven in de bouwsector steeds vaker werk aan, waarin de kwaliteiten van de vakmensen niet tot uiting kunnen komen. Ze kampen

tegelijk met toenemende externe kostendruk en regelgeving, zoals de privatisering van de controle op de bouwprojecten (Zinsmeister & Meerman, 2011). De flexibilisering van de sector door onderaannemerschap en zzp'ers zet het ontwikkelingsgerichte beleid nog verder onder druk. Zo zijn de bezuinigingen op zorginstellingen in verregaande mate ten koste gegaan van de arbeidsomstandigheden (Zinsmeister & Speleers, 2008; Keune et al., 2020). Internationale overnames maken dat het bij bedrijven een doorlopend gevecht is tegen de (korte termijn) kostenreductiestrategie van tijdelijk ingevlogen managers. De gemakkelijkste kostenbesparingen vinden zij in ontslag (van met name de oudere werknemers), wat in de vestigingen doorgaans leidt tot een permanente onderbezetting en nog meer flexwerkers (Zinsmeister, 2012a). Deze strategie gaat ten koste van de arbeidsinhoud (taakafsplitsing en processtandaardisatie om de inzet van flexwerkers mogelijk te maken) en de arbeidsomstandigheden (zie voor de gevolgen ook: Ballafkih & Zinsmeister, 2020).

Ook in de bedrijven die een ontwikkelingsgericht beleid voor oudere werknemers voeren bestaat steeds minder ruimte om de verrijkte vermogens in te zetten. Oudere werknemers ervaren dat, als werkgevers een duurzaam inzetbaarheidsbeleid invoeren, ze dat vooral gebruiken om het bestaande ouderenbeleid in te perken. Maatregelen gericht op preventie en op ontwikkeling, die passend zijn voor oudere werknemers, vervallen. Meestal komen daar schrale of niet uitvoerbare preventie- en ontwikkelingsmaatregelen voor in de plaats, als de maatregelen al niet volledig vervallen (Zinsmeister et al., 2020; Van Middelkoop et al., 2021; Zinsmeister et al., 2022). Naast de beperkte groep werkgevers die iets doet aan preventie- en ontwikkelingsmaatregelen is er de grote groep die slechts de wettelijk verplichte maatregelen neemt (wetgeving en cao's) en dan, waar het preventiemaatregelen betreft, het liefst in de vorm van individuele voorlichting of symptoombestrijding. Of de verplichte maatregelen negeert (Zinsmeister, 2018).

Regels, regels en regels

Oudere werknemers hebben behoefte aan zinvolle arbeid, passend bij hun vermogens, net zoals andere werknemers. En daar schort het aan. De gangbare inrichting van de werkplek en van het organisatiebeleid maakt dat oudere werknemers hun vermogens nauwelijks kunnen inzetten. Zij hebben hart voor hun bedrijf en willen werken vanuit hun vakmanschap. Ze hebben daarvoor behoefte aan een zekere autonomie, maar daar is de aansturing meestal niet op gebaseerd. In vele bedrijven ervaren vakmensen, en oudere werknemers in het bijzonder, een overvloed aan regels, protocollen, enzovoort, die niet gericht zijn op de veiligheid, de professionele zorgvuldigheid of de kwaliteit van de productie of dienstverlening, maar prestatiecontrole tot doel hebben. In meerdere sectoren kost verslaglegging meer tijd dan de werkzaamheden zelf (Zinsmeister et al. 2022). Oudere werknemers ervaren dat ze zich in toenemende mate met van alles bezig moeten houden, maar steeds minder met datgene waar zij goed in zijn (zie ook Ekman, 2010). Het zijn de oudere vakmensen die soms de regels wat soepel toepassen om aan de kwaliteitsnormen van het ambacht te voldoen en de organisatie draaiende te houden. Daar komt bij dat iedereen het vooral razend druk heeft met het uitvoeren van de regels, waardoor weinig tijd over blijft voor hoogwaardig werk dat niet in de regels past, omdat de werkelijkheid die regels meestal heeft ingehaald (Zinsmeister et al. 2020).

Vakkennis verdampt

Als gevolg van de toegenomen flexibilisering worden steeds minder jonge vakkrachten opgeleid in bedrijven. In veel sectoren bestaan inmiddels tekorten aan vakmensen en ontstaan problemen vanwege een gebrek aan vakkennis (Zinsmeister et al., 2022). Hierdoor moet een beroep gedaan worden op de weinige ouderen, die nog over zijn. Zo komt het voor dat oudere werknemers met veel kennis en kunde tijdens de vakantie bereikbaar moeten zijn, omdat zij als enigen nog over de ervaringskennis beschikken om mogelijke noodzakelijke reparaties te kunnen uitvoeren. En komt het voor dat overgebleven oudere

vakmensen overuren maken om het niveau van de dienstverlening of productie op peil te houden (Zinsmeister et al., 2022). Als deze vakmensen met pensioen zijn of arbeidsongeschikt raken, is het de vraag of de bedrijfsvoering op het gewenste kwaliteitsniveau doorgang kan vinden.

De lange termijn

Opvallend is dat alle werkgevers, waar ik de laatste jaren langs ben geweest, zich lovend uitlaten over het aanwezige vakmanschap van hun oudere werknemers, maar niettemin een beleid hanteren dat gericht is op rendement en kostenreductie op de korte termijn. De toenemende inzet van flexwerkers past in een dergelijk beleid, maar wringt met de gelijktijdige erkenning van het belang van vakmanschap. De grotere inzet van flexwerkers verzakelijkt de arbeidsrelatie, die steeds meer de gedaante aanneemt van een financiële transactie. Daarbij past een toenemende standaardisatie van processen, standaardisatie van in- en output, procesmanagement en nadruk op prestatiecontrole met verdergaande inperking van de autonomie. Het resultaat is dat de toewijding van de vakmensen aan het bedrijf afneemt. Op termijn kunnen deze desinvesteringen in vakmanschap en bestendige arbeidsrelaties slechts leiden tot verval van bedrijven. Deze ontwikkelingen lijken exemplarisch te zijn voor een samenleving die is vergeten te investeren in arbeidsrelaties, en die arbeid primair beschouwt als kostenpost (Zinsmeister et al., 2022).

Voor het voortbestaan van bedrijven en de welvaart van Nederland, is een langetermijnvisie op vakmanschap onontbeerlijk. Daarbij gaat het vooral om vermogens die alleen door jarenlange ervaring te verkrijgen zijn. Denk hierbij aan het overzien en doorgronden van wetsgebieden, complexe ICT-systemen, recepturen, behoeften van klanten onderkennen, zelfstandig problemen oplossen die zich voordoen bij de uitoefening van de functies, enzovoort. Over die vermogens beschikken vooral oudere werknemers. De toenemende numerieke flexibilisering

(waarvoor taakafsplitsing en processtandaardisaties nodig zijn, leidend tot versimpelde werkzaamheden) zorgt op termijn voor een gebrek aan arbeidsvermogens die gebaseerd zijn op de jarenlange ervaring. Signalen van dit gebrek zien we terug bij de overheid[1], maar ook bij bedrijven (Zinsmeister et al., 2022). De vervangingsvraag, personeelstekorten en het gebrek aan goede vakmensen in het bijzonder, maken een langetermijnvisie op vakmanschap voor de overheid en arbeidsorganisaties een belangrijk agendapunt.

Literatuur

Andriessen, I., Fernee, H., & Wittebrood, K. (2014). *Ervaren discriminatie in Nederland*. Sociaal en Cultureel Planbureau.

Andriessen, I., Hoegen Dijkhof, J., Van der Torre, A., Van den Berg, E., Pulles, I., Iedema, J., & De Voogd-Hamelink, M. (2020), *Ervaren discriminatie in Nederland II*. Sociaal en Cultureel Planbureau.

Ballafkih, H., & Zinsmeister, J. (2020). De behoeften van het precariaat: Alleen betaald werk is onvoldoende. *TPEdigitaal, 14*(2), 1-15.

Dhondt, S., & Kwakkelstein, T. (2004). *Mythen van de informatiemaatschappij*. Lemma.

Ekman S. (2010). *Authority and autonomy: Paradoxes in modern knowledge work*. Springer.

Ilmarinen, J.E. (2001). Aging workers. *Occup Environ Med. 2001* AUG;58(8):546-52. doi: 10.1136/oem.58.8.546. PMID: 11452053; PMCID: PMC1740170.

Keune, M., Ramos Martin, N., & Mailand, M. (2020). *Working under pressure. Employment, job quality and labour relations in Europe's public sector since the crisis*. ETUI. https:// www.etui.org/Publications2/ Books/Wor

Li, Y., Baldassi, M., Johnson, E. J., & Weber, E. U. (2013). Compensating cognitive capabilities, economic decisions, and aging. *Psychology and Aging,* 28, 595-613. doi:10.1037/a0034172

[1] https://www.overheidvannu.nl/actueel/artikelen/2023/09/20/de-overheid-kan-een-stuk-slimmer-omgaan-met-externe-consultants

Lössbroek, J., & Hulsegge, G. (2024). More 50+ workers means more 50+ policy – until it doesn't. The non-linear relation between proportion of older workers and implementation of policies for older workers. *Journal of Applied Gerontology, 43*(5), 490-496. https://doi.org/10.1177/07334648231214900

Michiels, J. (2023). *Welke niet-werkenden hebben de grootste kans op werk?* CBS. https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2023/welke-niet-werkenden-hebben-de-grootste-kans-op-werk-/3-resultaten

Nauta, A., Bruin, M.R., & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers*. TNO-Arbeid.

Nunes, A., & Kramer, A.F. (2009). Experience-based mitigation of age-related performance declines: Evidence from air traffic control. *Journal of Experimental Psychology 15*(1), 12-24.

Oude Mulders, J., Henkens, K., & Schippers, J. J. (2017). European top managers' age-related workplace norms and their organizations' recruitment and retention practices regarding older workers. *The Gerontologist, 57*(5), 857-866. https://doi.org/10.1093/geront/gnw076

Van Hoof, J., & Zinsmeister, J. (2013). HRM en de oudere werknemers: Over mooie ideeën en wat ervan terecht komt. In: R. Schouteten, J. Bucker, & E. Poutsma, E. (Reds.), *HRM, het nuttigheidsdenken voorbij?* (pp. 91-101). Boom Lemma.

Van Middelkoop, D., Zinsmeister, J., Van den Berg, L., & Van Maanen, M. (2021). Vakmanschap in verandering: *Duurzame ontwikkeling, skills en teamleren in twee organisaties*. Hogeschool van Amsterdam, The Work Lab.

Zinsmeister, J.H.G. (2012a). *Oud is wijs genoeg. Een studie naar de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers*. Proefschrift. Carem.

Zinsmeister, J. (2012b). Oudere verzorgenden kunnen wel degelijk leren. *OenG, 36*(7), 15-19.

Zinsmeister, J. (2018). Achterstelling van ouderen op de arbeidsmarkt is een kwestie van arbeidsorganisatie. *Geron, 20*(1), 58-62.

Zinsmeister, J.H.G., & Ballafkih, H. (2007). De praktijk van het beleid rond oudere werknemers: Ouderenbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid in de regio Amsterdam. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken, 23*(3), 224-238.

Zinsmeister, J., & Meerman, M. (2011). Ouderen aan het werk in de bouw. *Tijdschrift voor HRM, 14*(2): 61-81.

Zinsmeister, J., & Meerman, M. (2013). The deployment of enriched capacities: The rights of older workers. *Journal of Workplace Rights, 17*(3), 303-318. https://www.researchgate.net/publication/271728630_The_Deployment_of_Enriched_Capacities_The_Rights_of_Older_Workers

Zinsmeister, J.H.G., Meerman, M.G.M., & Van Hoof, J. (2009). De betekenis van ouder worden in de arbeidsorganisatie: Ouder worden als sociale constructie van leeftijd. *Tijdschrift voor HRM, 2009(2)*, 54-76.

Zinsmeister, J., & Van Hoof, J. (2013). Het deficiëntiedenken voorbij. Actieonderzoek naar de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden van laagopgeleide oudere werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 29*(4), 391-411.

Zinsmeister, J., Van Maanen, M., & Van Middelkoop, D. (2019). Vakmanschap in transitie. In M. Meerman (Red,.), *Mens&Markt: HRM-onderzoek op het HBO* (pp. 119-127). Eburon.

Zinsmeister, J., Van Middelkoop, D., & Van den Berg, L. (2022). Vakmensen over flexwerk: Een ondermijnende relatie? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 38*(1), 39-58. https://doi.org/10.5117/TVA2022.1.004.ZINS

Zinsmeister, J., Van Middelkoop, D., & Van Maanen, M. (2020). Naar een duurzame toekomst? Het belang van vakmanschap van (oudere) werknemers bij de transitie naar een meer duurzame industrie. *Tijdschrift voor HRM, 23*(2), 1-23.

Zinsmeister, J., & Speleers, B. (2008). Gezond en met plezier tot aan het pensioen. In: P. Andreoli, T. van Gennip & M. Pannevis (Reds.), *Midlife resourcing. Behoud van 45+ talent* (pp. 61-73). Vrije Levensloop Academie.

Zoomer, T., Zinsmeister, J., & Van Vuuren, T. (2019). Bevlogen naar het pensioen: Een onderzoek naar het doorwerkvermogen van lager geschoolde werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 35*(4), 421-439.

Hoofdstuk 2

Oud en wijs: neem en geef het woord

Hans Boot

Deze bijdrage kreeg als 'opdracht': *arbeidsvermogen van de oudere werknemer en de vakbeweging*. Na enige overpeinzingen bleef mijn eerste reactie hangen. Schik ik mij in de geboden terminologie als arbeidsvermogen en werknemer? Ze zijn gangbaar, maar volgen de ideologisch getekende opvattingen over de sociaaleconomische verhoudingen. Gaat het om een verminderd prestatievermogen van de ouderen of om hun opgedane kennis over de organisatie van de arbeid? Wie neemt en wie geeft het werk? Hoe eenduidig is de vakbeweging – een 'sociale partner' of een 'offensieve belangenbehartiger'? En dit tegen de achtergrond van de vraag: wat is de positie van de oudere werknemer?

Inmiddels bekomen van de eerste reactie, nemen we afscheid van de 'werknemer' en 'werkgever', immers een historische ommedraai van de werkelijkheid. De eerste geeft zijn of haar werk voor een loon, is loonafhankelijk, de tweede neemt het resultaat daarvan en betaalt een deel in de vorm van loon. Respectievelijk de 'werker' en de 'patroon' of 'ondernemer'.

Op zoek naar een representatieve omschrijving van het begrip arbeidsvermogen blijkt het afscheid van het oude tweetal ontgaan te zijn aan het Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen[2]. Dit UWV noemt vier kenmerken van het arbeidsvermogen: 1) beschikken over basale werknemersvaardigheden, 2) minstens een uur lang onafgebroken kunnen werken, 3) in een arbeidsorganisatie één of meer taken kunnen uitvoeren waarvoor een werkgever bereid is te betalen, 4) per dag minimaal vier uur een activiteit kunnen verrichten, of twee uur en daarmee het minimumloon kunnen verdienen.

Arbeidskracht

Het lijkt in de formulering van het UWV te gaan over het vermogen van de werker om te arbeiden, maar dan wel uitgedrukt in de voorwaarden van de ondernemer. Het arbeidsvermogen is echter in handen van de werker en bestaat uit een serie verworven kwalificaties als vaardigheden, kennis en ervaring, waarover 'de arbeidskracht' beschikt. Het is deze arbeidskracht die de werker aan de ondernemer verkoopt door de voortbrenging van goederen en diensten. Minimaal moet de werker daarvan kunnen leven om gedurende een langere tijd de gewenste productie te kunnen leveren. Zo staan aan de ene kant de menselijke arbeidskracht met het vermogen om te arbeiden en aan de andere kant de fysieke handelingen: de arbeid.

De kwalificaties van jongere en oudere werkers zullen verschillen (subjectief), maar hun loonafhankelijke verhouding ten opzichte van de ondernemer is identiek (objectief) – een verhouding van onderschikking. Een machtsverhouding tussen 'kapitaal en arbeid' die zij kunnen betwisten en waarop zij invloed kunnen uitoefenen, maar die niet te ontkennen valt. Wereldwijd en deze dagen (eind 2024) om de hoek bij Tata Steel in IJmuiden, waar 1.600 werkers – jong en oud – gedwongen zijn te vertrekken.

---

[2] https://www.uwv.nl/nl/beoordeling-arbeidsvermogen-aanvragen/arbeidsvermogen

Overigens, niet iedereen zal die onderschikking als zodanig ervaren (daar zorgt de heersende ideologie wel voor), maar er waren en zijn 'toen en nu' sociale bewegingen en politieke organisaties die zich keren tegen die eenzijdige machtsverhouding tussen 'kapitaal en arbeid'. Dat geldt ook voor de in de opdracht genoemde vakbeweging.

Vakbeweging

De Nederlandse vakbeweging kent momenten en perioden, waarin zij zich uitgesproken verzet tegen de patroon/ondernemer (inclusief de staat) bijvoorbeeld door stakingen. Zoals september 2024 voor een regeling van een vervroegd pensioen bij zwaar werk (waarover zo meer). Zij richt zich echter overwegend op overleg en onderhandelingen die uitmonden in sociaaleconomische akkoorden op het niveau van het bedrijf, de sector of de staat. De collectieve arbeidsovereenkomst, de cao, is daarvan een sprekend voorbeeld; deze kan bindende afspraken bevatten voor onder meer jongere en oudere werkers.

Een klassieke kritiek op onder meer de FNV (Federatie Nederlandse Vakbeweging, de grootste vakcentrale met 900.000 leden) is dat ze in haar verhoudingen met de ondernemer meer 'meedenkt' met diens belangen dan deze 'tegenspreekt', meer coöperatief dan confronterend handelt ten opzichte van de ondernemers. Een terugkerende discussie is de invloed van deze koers op de daling van de organisatiegraad van meer dan 35 procent in de jaren 1950-1980, via 28 procent in 1996 naar 15 procent in 2024[3]. De recente crisis die de FNV doormaakte, is onder meer toe te schrijven aan het falende beleid om die neergang te stuiten.

Eerder kwamen even de stakingen ter sprake voor een vervroegd pensioen bij zwaar werk. Ze vonden onder meer plaats in de bouw, het openbaar vervoer en de politie en mondden uit in een onderhandelings-

[3] https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2024/37/percentage-vakbondsleden-onder-werknemers-verder-gedaald

akkoord tussen de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de ondernemersorganisaties en de vakbeweging. Een 'tripartite' akkoord na maandenlange onderhandelingen, stakingen, de dreiging met nieuwe stakingen en een ultimatum aan de staat.

Het conflict ging over de overgang van een eerdere, tijdelijke regeling naar een permanente en verbeterde regeling voor zwaar werk met als kern: drie jaar eerder met AOW, plus een jaarlijks bedrag van 30.000 euro. Wat zware arbeid inhield, werd een kwestie voor de onderhandelingen over de cao, met aanbevelingen over verbetering arbeidsomstandigheden, het minder zwaar maken van zwaar werk, een tijdige overgang naar een lichtere functie en een stimulans om tot de AOW-leeftijd door te kunnen werken. De omschrijving van zwaar werk was dus het resultaat van krachtsverhoudingen en resulteerde zo in een akkoord met nogal wat openingen.

Stimulerende collega's

Een regelmatig terugkerend begrip in het akkoord is 'duurzame inzetbaarheid'. Deze overkoepelende term heb ik leren kennen uit artikelen in (wetenschappelijke) tijdschriften over de oudere werker. De Sociaal-Economische Raad[4] gaat uitgebreid in op het begrip duurzame arbeid en noemt onder meer:

- tot hun pensioen inzetbaar houden van mensen op de arbeidsmarkt,
- stimuleren van een positieve leercultuur,
- kunnen inspelen op veranderingen binnen de organisatie, arbeidsmarkt en hun carrière,
- door rekening te houden met specifieke wensen en omstandigheden zijn werknemers bovendien gezonder, productiever en gemotiveerder om hun werk te doen.

---

[4] https://www.ser.nl/duurzame-inzetbaarheid

Deze benadering van de oudere werker – beschermen en stimuleren – is kenmerkend voor de geraadpleegde literatuur, waarbij niet wordt uitgegaan van zijn of haar ervaringen en opvattingen. Evenals bij het UWV wordt de oudere werker gezien vanuit de belangen van de ondernemer. Het gaat bijvoorbeeld over 'verlies van arbeidsproductiviteit' en 'verminderd prestatievermogen' en minder over de werkdruk, tempo, gezondheid en miskenning. Duurzame inzetbaarheid wordt als 'de' oplossing gepresenteerd en is zelfs letterlijk te lezen als 'zo lang mogelijk beschikbaar zijn'. En vervolgens, bij voorkeur met instemming, voldoen aan de eisen die via de ondernemers door het actuele sociaaleconomisch systeem worden bepaald – als het even kan tot de pensioengerechtigde leeftijd.

De FNV legt, als partner in het genoemde tripartite akkoord, bij duurzame inzetbaarheid de nadruk op het belang voor de (oudere) werker van de actualisering van de kennis en vaardigheden in de uitoefening van zijn of haar werk. Om dat mogelijk te maken, biedt de FNV daarop gerichte scholing aan: een vorm van gerichte belangenbehartiging.

Het is hoog tijd dat de oudere werker direct voor de eigen belangen opkomt. Bij voorkeur georganiseerd, bijvoorbeeld in de vakbeweging. Zo is bij de vakcentrale FNV een actieve 'sector senioren' die nadrukkelijk en kritisch van zich heeft laten horen na het 'pensioenakkoord' in 2022, waarin de pensioenfondsen meer dan voorheen afhankelijk zijn van de grillen van de vrije markt. Een prima voorbeeld van hoe oudere werkers zich ook op het niveau van bedrijf en instelling kunnen bemoeien met zowel de laatste jaren van hun loonafhankelijkheid als de afronding daarvan. Het wordt tijd voor een 'werkers alternatief' voor een zelf georganiseerde duurzaamheid. Bijvoorbeeld: erkenning en benutting van de in jaren opgebouwde wijsheid – in het algemeen en over de arbeidsverhoudingen in het bijzonder.

Tot slot. Voordat ik er zelf in het onderwijs toe behoorde, herinner ik me in de loop der jaren verschillende typen oudere werkers. De uitgebluste betweters die je als een concurrent leken te beschouwen. De collega's die 'oncollegiaal' hun eigen gang gingen. Anderen die je waar mogelijk van dienst waren. En als laatsten, de leerzame minderheid die zich van de directeur en later het management weinig aantrok en zich zeker niet liet intimideren. Ze kozen voor hun vak en stimuleerden de veranderingen daarin. Met een centraal geleide 'duurzame inzetbaarheid' hielden ze zich niet bezig.

– Intermezzo –

Over leeftijd en tijd van leven

Myrtille Hellendoorn

Ha Joop,

Je zal eind 2025 de HvA verlaten. Dat is jammer natuurlijk, vooral voor de HvA, want jij beschikt nog steeds over de 'verrijkte arbeidsvermogens' van ouderen, zoals ervaring, vakkennis, overzicht, zingeving, dieptekennis en verantwoordelijkheidsbesef. Of het voor jezelf ook jammer is, is de vraag. Immers, beschikt de HvA wel over de voorwaarden waaronder deze vermogens de ruimte krijgen? Om aan te sluiten bij jouw dissertatie *Oud is wijs genoeg* (Zinsmeister, 2012) wil ik de positie van oudere docenten bespreken, mij baserend op mijn eigen ervaringen als oudere docent bij de opleiding HRM aan de HvA en op algemene kritiek op neoliberaal management (cf. Van den Brink, 2020; Quené, 2018). Ik ga uit van een sociologische benadering van leeftijd, met een onderscheid tussen leeftijds-effecten, periode-effecten en cohort-effecten. Immers, de mogelijkheden die oudere docenten hebben om hun kennis en ervaring ten volle te benutten, worden niet alleen bepaald door hun leeftijd, maar ook door de tijd waarin zij leven (periode) en door de wijze waarop zij zelf gevormd en opgeleid zijn (cohort). Dit is in het onderwijs mogelijk nog van meer betekenis dan elders, aangezien oudere docenten hun

kennis rechtstreeks overdragen aan jongeren, die weer in een andere tijd werkzaam zullen zijn.

In elke samenleving is het zo dat het respect en de waardering voor ouderen samenhangt met het belang van de kennis en ervaring van ouderen voor het voortbestaan van de samenleving. Kijk maar naar puur agrarische samenlevingen, voor zover die er nog zijn, waarin ouderdom traditioneel meer in aanzien staat dan bij ons. Bij ons wordt, zoals je weet, gesproken over de snelle technische veroudering van kennis, een proces dat bovendien steeds sneller gaat (Rosa, 2016). Wanneer vakkennis snel veroudert (behalve die van die enkele klokkengieter, die als enige die ene antieke klok nog kan repareren), is ook de waardering voor oudere docenten niet meer vanzelfsprekend. Welke invloed hebben leeftijd, periode, en cohort op de mogelijkheden van oudere docenten om hun kennis en ervaring over te dragen?

Leeftijd

Voor leeftijds-effecten verwijs ik naar je eigen onderzoek. Je hebt laten zien dat het stijgen der jaren niet hoeft te betekenen dat mensen traag van begrip of handelen worden, zoals door (te) veel werkgevers nog onkritisch wordt aangenomen. Het valt niet te ontkennen dat bij het ouder worden bepaalde fysieke en mentale capaciteiten achteruitgaan. Maar uit jouw onderzoek komt ook naar voren dat bij het ouder worden andere vermogens toenemen: vermogens om met complexiteit om te gaan, om van de eigen ervaringen te leren en op deze wijze initiatieven te nemen tot het ontwerpen en realiseren van situaties die door oudere werknemers als zinnig worden ervaren: verrijkte vermogens. Daarmee kunnen 'oudere werknemers' zich ontwikkelen, mits de werksituatie dat niet verhindert. Levenservaring en vakkennis van oudere werknemers zijn juist rijke bronnen van werkzaamheid en zingeving waarvan, onder de juiste voorwaarden, een werkgever nog lang kan profiteren (Zinsmeister, 2012).

Periode

Onder Periode-effecten rekenen sociologen gebeurtenissen die hun stempel drukken op alle mensen, ongeacht hun leeftijd. De periode vanaf ongeveer 1990 tot 2020 stond in de westerse wereld in het teken van de wending naar het neoliberale ideologische marktdenken. Er werd vanaf die tijd gesproken van "human resources" als het over personeel ging en een bedrijf werd gerund op basis van kpi's, efficiëntie denken, enzovoort. De overheid volgde, evenals het onderwijs. De zelfstandige opleiding 'Personeel en Arbeid' , die was opgegaan in de HvA, werd rond 2000 omgedoopt tot de opleiding 'HRM' en later werd deze opleiding aangesloten bij het 'Domein Economie en Management'. Studenten HRM werden aangespoord in alles strategisch met de werkgever mee te denken. In ons onderwijs in de premaster (zie Voorwoord) bespraken wij dan de verschillen tussen het Angelsaksische en het Rijnlandse model van arbeidsverhoudingen, om zo enig tegenwicht te bieden aan een veelal ongereflecteerde aanpassing aan het neoliberale model.

De neoliberale wending heeft iedereen beïnvloed, maar speciaal voor oudere docenten geldt dat de voorwaarden waaronder zij, getuige jouw proefschrift, hun verrijkte arbeidsvermogens konden inzetten, ondergraven werden. De daarvoor zo belangrijke autonomie werd aangetast door de voortdurende reductie van uren, door allerlei voorschriften en controles op de manieren van werken, door het streven naar efficiency. Ook digitalisering en standaardisering, ingezet voor kostenreductie, beperkten de vrijheid van handelen. Als ik weer eens zuchtend achter de computer resultaten van studenten of mijn eigen werkzaamheden zat in te vullen in voorgeschreven rubrieken, riep jij vaak: 'Ach meid, die moet je toch helemaal niet invullen? Meteen wegklikken!' Kijk, dat zijn nu die verrijkte arbeidsvermogens van een toen nog niet eens zo oude Joop.

Kennis bestaat natuurlijk niet alleen uit gespecialiseerde vakkennis; zij bestaat ook uit wat ik hier maar maatschappelijke kennis zal noemen:

levenservaring, cultuur, moraal, taal, de zakenvakken, historische kennis, enzovoort. In het HRM-onderwijs is in de neoliberale periode juist op die elementen van kennisoverdracht bezuinigd. Tijd die daaraan moest worden besteed was immers niet efficiënt besteed.

Zo was er dat mailtje, waarin alle docenten werden opgeroepen om de studenten beter te leren schrijven, want hun hoeveelheid taalfouten begon op te vallen, ook bij de bedrijven waar zij stageliepen. Dat moest dan natuurlijk wel efficiënt, door steeds alleen de eerste bladzijde van een werkstuk te corrigeren en de studenten zelf de rest te laten doen. Zelfwerkzaamheid was zo'n efficiënt 'win-win' doel; er kon bespaard worden op onderwijstijd en toch gingen de vermogens van studenten vooruit! Miraculeus! Intussen werkten veel docenten in hun vrije tijd natuurlijk gewoon door aan de verbetering van de (voortdurend verslechterende) taal- en (daarmee samenhangende) redeneervaardigheden van studenten. Oudere docenten zetten daarbij hun verrijkte arbeidsvermogens in, maar wel in hun eigen tijd.

Het streven naar kostenreductie nam niet weg dat er ook veel geld werd uitgegeven, en wel aan de strijd tegen alles dat 'niet meer van deze tijd' was. (Wie bepaalt dat eigenlijk op basis van welke criteria?). Regelmatig waren er bijeenkomsten over 'de werkbeleving' of 'een nieuwe onderwijsvisie'. In sessies die ik bijwoonde werd nooit de vraag gesteld wat er precies mankeerde aan de bestaande gang van zaken. We moesten niet blijven steken in het verleden, nee, we moesten vooruit! Om te weten waarheen, waren dan ook (veelal dure) externe 'consultants' nodig of 'verandermanagers'. Het automatisch denken in termen van de toekomst maakte de inbreng van oudere docenten bij voorbaat verdacht. Daarentegen maakte het de invulling van die toekomst 'vrij schieten' voor welke consultant of welk nieuw organisatie- of managementmodel dan ook.

Cohort

Ik wil voor jou eens speculeren over de nieuwste loot aan die stam van kennisverandering en -veroudering, i.c. AI. Er wordt bijna dagelijks over de gevolgen daarvan gepubliceerd en gedebatteerd. Over de voordelen (vooral: tijdswinst) en over de nadelen (energiegebruik, omzeilen auteursrechten, desinformatie en manipulatie, veiligheidsrisico's, machtsconcentratie, laagbetaald klikwerk, enz). Hier wil ik iets anders aan de orde stellen. Wat zijn de gevolgen van AI voor de overdracht van kennis tussen de generaties? Kan bijvoorbeeld een Zoomer nog iets leren van een Boomer? Ik stelde deze vraag aan ChatGPT en die antwoordde: "Absoluut! (...) bijvoorbeeld *Levenswijsheid, Historisch perspectief, Sociale vaardigheden, Werkethiek*."

Ik had nog een andere vraag. Omvangrijke taalmodellen als ChatGPT zijn in zeer korte tijd ingeburgerd. De vragen die wij aan ChatGPT stellen komen echter nog voort uit een kennis-inhoud die in onze eigen individuele hersens opgeslagen ligt; inhoud die wij opgebouwd hebben in de loop van een leven zonder AI en in het onderwijs dat wij volgden. Hoe zal dat zijn over 30 jaar? Zal er dan nog steeds kennisoverdracht tussen de generaties plaatsvinden in onderwijsinstituten zoals scholen en universiteiten? Zullen er dan nog docenten zijn? (AI kan immers niet alleen werkstukken schrijven, maar ook nakijken en zal dat zeker gaan doen als het streven naar kostenreductie en efficiency wordt voortgezet.) Maar de belangrijkste vraag is m.i.: zal dan nog steeds elk individu voldoende basiskennis in het eigen hoofd kunnen verwerven om onafhankelijk te kunnen (en te willen) denken en om te weten welke vragen aan AI gesteld kunnen worden?

Mijn tweede vraag aan ChatGPT was dan ook: "Wat zijn de gevolgen van AI voor de kennis en het denkvermogen van individuele mensen?" ChatGPT antwoordde (oa):

"Geheugen en feitenkennis: Mensen vertrouwen meer op digitale assistenten en zoekmachines voor het onthouden van feiten en informatie, wat kan leiden tot een afname van het vermogen om informatie uit het hoofd te leren en te onthouden.

Probleemoplossing en kritische denkvaardigheden: Door de beschikbaarheid van snelle antwoorden via AI en internet kunnen mensen minder geneigd zijn om diepgaand na te denken en problemen zelf op te lossen, wat hun kritische denkvermogen kan verminderen.

Creativiteit: AI kan helpen bij het genereren van ideeën en creatieve oplossingen, maar mensen kunnen hun eigen creatieve vaardigheden minder vaak benutten en ontwikkelen als ze te veel vertrouwen op technologie."

Deze waarschuwingen van ChatGPT waren mij uit het hart gegrepen! Dat was overigens te verwachten. Omvangrijke taalmodellen raden als het ware de taalpatronen die zij het meest tegenkomen bij de vragen en de woordkeuzes van de vragensteller. Taalmodellen schrijven dus wat zij denken dat de steller van de vraag wil horen: en kunnen zo iemands eigen gedachten zelfs uitvergroten en versterken (Stoop 2025). Het antwoord op mijn vervolgvraag "en wat zullen over 30 jaar de gevolgen zijn van AI voor het individuele denkvermogen van mensen?" kan ik dan ook net zo goed (of net zo slecht) zelf formuleren.

Misschien zal individueel onafhankelijk denken over 30 jaar alleen nog zijn weggelegd voor de alpha-plussers onder ons die de systemen ontwerpen. Misschien zullen de gamma's en de epsilons van deze Brave New World (Huxley, 1932) met behulp van neurolink-technieken uitsluitend nog specifieke kennispakketjes geïmplanteerd krijgen. Dan hoeven zij geen antwoorden meer te zoeken, maar ook geen vragen meer te stellen. En kunnen dat ook niet meer.

Maar laat ik de dystopie niet te ver voeren Joop, en aannemen dat er over 30 jaar nog democratische onderwijsinstituten zullen zijn met menselijke docenten. Hopelijk zullen de ouderen onder hen nog steeds gewaardeerd worden om hun levenswijsheid, historisch perspectief, sociale vaardigheden en werkethiek. Hopelijk zullen zij hun verrijkte arbeidsvermogens, die jij in je proefschrift hebt aangetoond, nog kunnen aanwenden. Maar wat ik op internet lees, stelt mij niet gerust. Veel over dat het onderwijs 'vooruit' moet en "niet moet blijven steken in het verleden". Waar hoorde ik dat eerder...Weinig over het maatschappelijk belang van kennis en levenservaring. (Sennett, 2008). Nee, dan Furedi (2009, p. 47):

The transition from one generation to another requires education to transmit an understanding of the lessons learned by humanity throughout the ages. Consequently, the principal task of education is not to respond to a changing world but to preserve the past so that young people have the cultural and intellectual resources to deal with the challenges they face.

Daar, in het verleden, ligt de toekomst van oudere docenten!

Beste groet, Myrtille

Literatuur

Furedi, F. (2009). *Wasted. Why education isn't educating*. Bloomsbury.

Huxley, A. (1932). *Brave New World.* Random House.

OpenAI. (2023). ChatGPT (23 Feb. versie) [Large language model]. chat.openai.com/chat.

Quené, M. (2018). *Voorbij de managementmaatschappij. De invloed van management op werk, democratie en vrijheid.* Lemniscaat.

Rosa, H. (2016). *Leven in tijden van versnelling*. Boom.

Sennett, R. (2008). *De Ambachtsman. De mens als maker*. Meulenhoff.

Van den Brink, G. (2020). *Ruw ontwaken uit een neoliberale droom en de eigenheid van het Europese Continent*. Prometheus.

Stoop, D. (2025). De technologie ligt op ramkoers. *De Groene Amsterdammer* 03-06-2025.

Zinsmeister, J. (2012). *Oud is wijs genoeg. Een studie naar de inzet van arbeidsvermogens van oudere Werknemers*. (proefschrift) Radboud Universiteit /Hogeschool van Amsterdam.

Hoofdstuk 3

Het privilege van de normwerknemer

Angélique Hunkar en Judith Elshout[5]

In organisaties heerst een hardnekkig beeld van de normwerknemer: een jongere, witte man die altijd beschikbaar is, een ononderbroken carrière heeft en zich moeiteloos aanpast aan veranderingen. Werkgevers gaan op voorhand ervan uit dat jonge witte mannen aan dat ideaalbeeld voldoen, al blijkt dat in veel gevallen niet te kloppen.

Oudere werknemers daarentegen ervaren vaak leeftijdsdiscriminatie, omdat werkgevers ervan uitgaan dat zij niet passen in het beeld van de dynamische, innovatieve werknemer (Van Hoof & Zinsmeister, 2013). Vrouwelijke oudere werknemers ondervinden daarnaast genderbias, waardoor werkgevers hun ambities en leiderschapskwaliteiten niet altijd zien of erkennen. Oudere vrouwen van kleur wijken nog meer af van het beeld van de normwerknemer en kunnen ook te maken krijgen met de negatieve gevolgen van alledaags racisme (Essed, 1991).

[5] De auteurs danken Najat Bay voor haar bijdrage en Zoë Papaikonomou voor inspiratie voor de methode van de omdraaiing.

Vooroordelen zijn vaak onbewust, maar spelen wel een cruciale rol in de reproductie van ongelijkheid. Vooroordelen beïnvloeden bijvoorbeeld wie het voordeel van de twijfel krijgt bij sollicitaties (Ballafkih, 2017), wie kans maakt op promotie (Acker, 1990; Van den Brink & Benschop, 2012), wie toegang krijgt tot de macht (Bell & Nkomo, 2021; Ibarra 1993) en wie de klussen met hoge status en waardering krijgt (Babcock et al., 2017; Legge, 1995). De privileges die de normwerknemer structureel geniet, gaan ten koste van de privileges van andere groepen.

Het concept van de geprivilegieerde normwerknemer vindt zijn oorsprong in de feministische literatuur. Al sinds het einde van de Tweede Wereldoorlog onderzoeken feministische wetenschappers de mechanismen die deze privileges in stand houden (Steele, 2020). Ook de recentere onderzoeken naar de dominantie van de normwerknemer (o.a. Cobb et al., 2024; Kelly et al., 2010; Steele, 2020) laten zien dat de structuren die de privileges ondersteunen hardnekkig en lastig te ontmantelen zijn. Dat geldt ook voor de structuren die de privileges van de oudere werknemer eroderen.

Om na te gaan in hoeverre vooroordelen verankerd zijn in data, voerden wij een experiment uit met ChatGPT. Wij vroegen ChatGPT om vier casussen te schrijven over de aankondiging van de geboorte van een kind. In iedere casus speelt een ander persona de hoofdrol: een witte vrouw van 32, een witte vrouw van 57, een zwarte vrouw van 57 en ten slotte een witte man van 32. Hieronder vergelijken we de casussen met elkaar. Daarnaast gebruiken wij de methode van de omdraaiing om de eerste drie persona's te vergelijken met de normwerknemer. We sluiten af met een bespiegeling op het privilege van de normwerknemer.

Een experiment met geslacht, leeftijd en kleur

In februari 2025 gebruikten we in ChatGPT de volgende prompt:

> *"Hallo! Schrijf een korte casus over [een witte vrouw van 32], afgestudeerd als MSc, die mooie opdrachten krijgt en mogelijk binnenkort een vast contract. Maar dan wordt [zij moeder]. Hoe gaat [haar] werkgever daarmee om?"*

Voor de verschillende casussen pasten wij alleen de tekst tussen de haken aan in de prompt. En wat bleek? ChatGPT kwam met vier verschillende beschrijvingen die bias op geslacht, leeftijd en kleur goed illustreren.

Jonge moeders versus jonge vaders

Als jonge aanstaande moeder lijkt Sophie aanvankelijk te kunnen rekenen op begrip, zo stelt ChatGPT. Maar al snel merkt zij dat haar werkgever haar niet meer betrekt bij nieuwe projecten. Het vaste contract dat zij zou krijgen wordt zelfs *on hold* gezet. De aanstaande jonge witte vader Thomas daarentegen, wordt door zijn werkgever in het zonnetje gezet, alsof hij (nu al) een geweldige prestatie heeft geleverd. De leidinggevende van Thomas grapt zelfs dat zijn aankomend vaderschap extra reden is om dat vaste contract binnen te halen.

De beschrijving van deze twee casussen door ChatGPT bevestigt het stereotype beeld van de man als kostwinnaar en dat van de vrouw, aan wie twijfel ten deel valt over haar (toekomstig) functioneren zodra er een kind op komst is. Dit kan ertoe leiden dat vrouwen zich niet verder (kunnen) ontwikkelen, niet meer in aanmerking komen voor promotie en in het extreemste geval zich deels of helemaal (moeten) terugtrekken uit het arbeidsproces. De lage arbeidsparticipatie van vrouwen in Nederland[6], wordt daarmee een *self-fulfilling prophecy*.

---

[6] www.mensenrechten.nl

De omdraaiing: Sophie versus de normwerknemer

Om het privilege van de normwerknemer, en de daarmee samenhangende achterstelling, duidelijker bloot te leggen, passen we de methode van de omdraaiing toe. Dat doen wij door de persona's in de casus te veranderen. Van Sophie maken we Thomas. Na de omdraaiing leest de casus als volgt:

> *Thomas, 32, een gewaardeerde collega, vertelt dat hij vader wordt. Aanvankelijk lijkt er begrip, maar al snel daarna merkt hij dat hij minder wordt betrokken bij nieuwe projecten en dat vergaderingen zonder hem worden gepland. Zijn vaste contract wordt* on hold *gezet, met het argument dat zijn afwezigheid rond de geboorte van zijn kind de stabiliteit van de organisatie niet ten goede zal komen.*

De meeste lezers zullen dit scenario voor Thomas waarschijnlijk niet snel herkennen, terwijl het voor Sophie vrij normaal klinkt. Kennelijk kan moederschap worden gezien als iets dat te maken heeft met de stabiliteit van de organisatie, maar vaderschap niet. De omdraaiing legt niet alleen het privilege van Thomas bloot, maar ook de achterstelling van Sophie. De omdraaiing laat vooral zien dat het wel of niet normaliseren van de reactie van de werkgever samenhangt met het privilege van de normwerknemer. Waar Sophie moet kiezen tussen carrière en moederschap, is het vanzelfsprekend dat Thomas die keuze niet hoeft te maken. Hij kan zijn carrière kennelijk prima met het vaderschap combineren.

Witte en zwarte oma's

Zoals eerder gesteld, ervaren oudere werknemers vaak leeftijdsdiscriminatie. Daarom vroegen wij aan ChatGPT om met dezelfde prompt een casus te schrijven voor een witte vrouw van 57 die oma wordt. We kregen het volgende resultaat.

> *Wanneer Marianne (57) oma wordt, verwacht ze warme felicitaties. Ze krijgt echter vooral vragen waarin de aanname verscholen zit dat zij*

minder wil gaan werken om tijd met haar kleinkind door te brengen, iets waar zij zelf nooit om heeft gevraagd. Toch twijfelt de organisatie aan haar toekomstplannen.

De werkgever van Marianne doet de automatische aanname dat zij minder wil gaan werken om tijd met haar kleinkind door te brengen. Waar de werkgever van Sophie de dialoog nog open lijkt te houden, lijkt de dialoog bij Marianne haar op een spoor te zetten richting de uitgang. Het is voor te stellen dat Marianne zich afgeschreven voelt.

Om na te gaan of kleur verschil maakt, is aan ChatGPT gevraagd om een casus te schrijven voor de zwarte Naomi (57 jaar) die oma wordt. Zwarte vrouwen krijgen immers niet alleen te maken met genderbias, maar ook met vooroordelen als gevolg van hun huidskleur. Net als bij Marianne doet de werkgever van Naomi aannames over hoe zij haar grootmoederschap vorm wil geven, althans volgens ChatGPT. Ook bij Naomi lijkt haar werkgever al afscheid van haar te hebben genomen. Toch is er een belangrijk verschil in hoe ChatGPT de casus van Naomi verwerkt. Ondanks dat kleur nadrukkelijk in alle vier prompts als kenmerk is gegeven, vermeldt ChatGPT kleur alleen bij Naomi expliciet. Voor ChatGPT lijkt wit de norm, en hoeft daarom niet vermeld te worden. Kleur is wat Naomi onderscheidt van de andere drie persona's.

ChatGPT voegt aan de casus van Naomi ook iets toe ten opzichte van de andere casussen:

"Als zwarte vrouw in een leidinggevende positie heeft [Naomi, 57] altijd harder moeten werken om serieus genomen te worden. Nu vraagt ze zich af: wordt haar carrière niet alleen beïnvloed door haar nieuwe rol als oma, maar ook door onderliggende verwachtingen en stereotypen?"

Het lijkt erop dat ChatGPT kleur een rol van betekenis heeft willen geven door Naomi op haar positie als zwarte medewerker te laten reflecteren. Wij vinden het typerend dat ChatGPT daarvoor de reflectie gebruikt, want zo lijkt het alsof kleur alleen in het hoofd van Naomi een factor is die een rol speelt in hoe er op haar gereageerd wordt. Of kleur bewust of onbewust een rol speelt in de afwegingen van haar werkgever, blijft daarmee onbenoemd. Het is in ieder geval duidelijk dat, volgens ChatGPT, Sophie, Marianne en Thomas niet op de rol van hun kleur hoeven te reflecteren. Opvallend is ook dat Naomi's casus de enige is waarin ChatGPT ongevraagd een leidinggevende rol in de beschrijving opneemt. Is het een poging om Naomi te onderscheiden van de schoonmaakster waar ze zo vaak voor wordt aangezien? ChatGPT maakt dat niet duidelijk.

De omdraaiing: Naomi versus de normwerknemer

Als uitsmijter passen we de omdraaiing toe op een deel van de casus van Naomi:

> *"Als witte man in een leidinggevende positie heeft [Thomas, 32] altijd harder moeten werken om serieus genomen te worden. Nu vraagt hij zich af: wordt zijn carrière niet alleen beïnvloed door zijn nieuwe rol als vader, maar ook door onderliggende verwachtingen en stereotypen?"*

De beschrijving is wat onwaarschijnlijk omdat dergelijke situaties zich minder voordoen bij mensen die behoren tot de normwerknemer. Het is ondenkbaar dat Thomas met al zijn privileges harder zou moeten werken dan Naomi om serieus genomen te worden. Hoe verder iemand verwijderd is van het privilege van Thomas, hoe meer de verschillende identiteiten waar iemand hinder van kan ondervinden, zich opeenstapelen (Crenshaw, 1991). Bij Sophie hindert haar vrouw-zijn, bij Marianne hindert daarnaast haar leeftijd en bij Naomi haar geslacht, leeftijd én kleur.

Conclusie

Wat leren we van het ChatGPT-experiment? ChatGPT blijkt bias in organisaties en ons denken te spiegelen in de uitwerking van de verschillende casussen. Uit de beschrijvingen blijkt dat geslacht, leeftijd en kleur een rol spelen in hoe werkgevers werknemers beoordelen. Thomas ervaart als man wat Kmec (2011) *fatherhood bonuses* noemt wanneer zijn werkgever zijn vermeend kostwinnerschap wil belonen. Alle vrouwen ervaren *motherhood penalties* doordat hun werkgever ze tijdelijk of misschien wel permanent buitenspel zet. Thomas' casus is ook de enige waarin de zinsnede 'maar dan' in de prompt alleen tot positieve ervaringen leidt.

Het is aannemelijk dat leeftijd een rol speelt in de mate waarin werkgevers toekomst zien in oudere werknemers. Het experiment illustreert hoe verschillende groepen ouderen in organisaties soms extra moeite moeten doen om erkenning van hun werkgever te krijgen voor hun werk en talent. Er is waarschijnlijk geen oog voor de waarde die zij, mede door hun senioriteit, toevoegen aan de organisatie. Vooral oudere vrouwen uit minderheidsgroepen krijgen daarbovenop te maken met de onzekerheid die hun etniciteit met zich meebrengt. Voor Thomas, Sophie en Marianne speelt hun huidskleur geen enkele rol.

Dat werkgevers verschillend omgaan met verschillende groepen werknemers benadrukt hoe vooroordelen en bias de sociale ongelijkheid versterken. Jonge witte mannen zijn de norm, het vertrekpunt van waaruit alle afwijkingen op die norm gewogen en lichter bevonden worden. De omdraaiing helpt het fenomeen zichtbaar te maken.

Wij hebben in dit essay laten zien hoe vooroordelen en bias over ouderen en vrouwen (van kleur) op de werkvloer kunnen leiden tot ongelijke carrièrekansen. Wij vinden daarom dat het idee van de 'normwerknemer' tegen een kritisch daglicht moet worden gehouden. Want waarom zouden carrièrekansen afhangen van geslacht, leeftijd of kleur? Welke rol speelt de werkcontext in wat we verstaan onder 'presteren'?

En: welke combinatie van persoonlijke kenmerken en eigenschappen maakt van iemand een 'goede' werknemer? Zo stelt Bolwijn (2009) dat juist moeders de ideale werknemers zijn omdat zij uitblinken in organiseren, improviseren en daadkracht. En als mensen in een bepaalde werkcontext presteren, kunnen zij dat ook in alle? Waar komt de aanname vandaan dat er groepen werknemers zijn die in geen enkele werkcontext als beste presteren? Zijn het niet juist vrouwen van kleur die uitgesproken veerkracht vertonen, omdat zij al op jonge leeftijd relatief grotere structurele obstakels tegenkomen, waardoor ze hebben leren doorzetten en zich aanpassen (Shelton & Lugo, 2021)? We weten ook uit onderzoek dat ouderen onder de juiste condities juist veel toevoegen aan organisaties (Zinsmeister, 2020).

Wij pleiten voor structurele hervormingen in organisaties, zoals transparante wervings- en promotieprocessen en leiderschap dat diversiteit waardeert. Ze zijn essentieel om voorbij oppervlakkige diversiteitsinspanningen te komen en structurele ongelijkheden te doorbreken. Wij zijn van mening dat het nodig is om in die hervormingen feministische en intersectionele perspectieven mee te nemen.

Dit experiment met behulp van ChatGPT en de methode van de omdraaiing onderstreept hoe onderzoeksmethoden zoals deze kunnen helpen om vooroordelen en bias, bijvoorbeeld op geslacht, leeftijd of kleur, zichtbaar en bespreekbaar te maken. Zolang ongelijkheid voortduurt en bepaalde groepen structureel bevoordeeld worden, blijft het noodzakelijk om de dominante normen te bevragen. Alleen dan ontstaat er ruimte om de bijdragen van vrouwen, ouderen en mensen van kleur aan organisaties beter tot hun recht te laten komen. Het uiteindelijk doorbreken van die dominante norm ligt niet alleen bij de opheffing van de achterstelling van minderheidsgroepen, maar vooral bij de opheffing van het privilege van de dominante groep waartoe de normwerknemer behoort.

Literatuur

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society, 4*(2), 139-158.

Babcock, L., Recalde, M. P., Vesterlund, L., & Weingart, L. (2017). Gender differences in accepting and receiving requests for tasks with low promotability. *American Economic Review, 107*(3), 714-747.

Ballafkih, H. (2017). *Qualifications, skills and more! Characteristics employers look for when hiring newly graduated applicants for a higher occupational level* (Doctoral dissertation). Universiteit van Amsterdam.

Bell, E., & Nkomo, S. (2021). *Our separate ways. Black and white women and the struggle for professional identity*. Harvard Business Review Press.

Bolwijn, M. (2009). *De ideale werknemer is een moeder. Vaders, managers en de economie profiteren van hun talenten*. Bert Bakker.

Cobb, H.R., Thomas, C.L., Billeaud, M.L., & Rauvola, R.S. (2024). Confronting the ideal worker myth to better support efforts towards gender equity: recommendations for a post-pandemic workforce. *Community, Work & Family*, 1-15. doi.org/10.1080/13668803.2024.2354832

Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review, 43*(6), 1241-1299.

Essed, P. (1991). *Understanding everyday racism. An interdisciplinary theory*. Sage Series on Race and Ethnic Relations, Volume 2. Sage Publications.

Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management : A conceptual framework. *Academy of Management Review, 18*(1), 56-87.

Kelly, E. L., Ammons, S. K., Chermack, K., & Moen, P. (2010). Gendered challenge, gendered response: Confronting the ideal worker norm in a white-collar organization. *Gender & Society, 24*(3), 281-303.

Kmec, J. A. (2011). Are motherhood penalties and fatherhood bonuses warranted? Comparing pro-work behaviors and conditions of mothers, fathers, and non-parents. *Social Science Research, 40*(2), 444-459.

Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Macmillan International Higher Education.

Steele, C. (2020). *Who is the ideal worker? How gendered organizations adversely impact women's promotability and development*. University of Missouri-Columbia.

Shelton, L.M., &Lugo, M.V. (2021. The resilience of minority and female entrepreneurs: A look at ethnicity and gender. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, *26*(4), 2150026.

Van den Brink, M., & Benschop, Y. (2012). Slaying the seven-headed dragon: The quest for gender change in academia. *Gender, Work & Organization, 19*(1), 71–92.

Van Hoof, J., & Zinsmeister, J., (2013). HRM en de oudere werknemers. Over mooie ideeën en wat ervan terecht komt. In R. Schouteten, J. Bücker, & E. Poutsma (eds.). *HRM, het nuttigheidsdenken voorbij? Een liber amicorum voor Willem de Nijs* (pp. 91-99). Boom Lemma Uitgevers.

Zinsmeister, J. (2020). HRM en oudere werknemers. In J. Valk & L. Lopes de Leao Laguna (eds.) *HRM heden en morgen. Evidence-based practice and practice-based evidence* (pp. 340-386). VMN Vakmedianet.

Hoofdstuk 4

Oudere werknemers zijn de ideale werknemers

Thijmen Zoomer & Tinka van Vuuren

Oudere werknemers vormen een steeds groter deel van de Nederlandse beroepsbevolking. In 2013 bestond 20 procent van de beroepsbevolking uit 55-plussers. Tien jaar later, in 2023, is hun aandeel al gestegen naar 27 procent. Deze stijging komt door de vergrijzende bevolking, maar ook door de grotere arbeidsparticipatie van oudere werknemers, vooral van vrouwen van 55 jaar en ouder (CBS, 2024a). De verwachting van het CPB (Ebregt et al., 2019) is dat dit blijvende veranderingen zijn. Het aandeel van ouderen in de beroepsbevolking zal de komende decennia hoog blijven. Veel werkgevers vinden deze ontwikkelingen niet wenselijk. Zij hebben liever een jong, fris en gezond werknemersbestand. Demografie trekt zich echter weinig aan van deze wensen. Oudere werknemers zijn nu al in de meerderheid. De werkzame beroepsbevolking bestond namelijk in het derde kwartaal van 2024 uit 4,16 miljoen 45-plussers tegenover 3,99 miljoen 25- tot 45-jarige werkenden (CBS, 2024b). Ideaal of niet, werkgevers zullen het met oudere werknemers moeten doen.

Werkgevers hebben geen andere keus dan hun oudere-werknemersbestand zo effectief mogelijk in te zetten. De effectiviteit zal voor een groot deel afhangen van het duurzame inzetbaarheidsbeleid dat zij voeren. Helaas slagen Nederlandse werkgevers er nog niet in het duurzame inzetbaarheidsbeleid op een zodanige wijze in te zetten dat oudere werknemers hier veel baat bij hebben (Houtman et al., 2012). Oudere werknemers ervaren duurzame inzetbaarheid vaak als een goedkopere en minder waardevolle vervanging van het eerdere ouderenbeleid (Zinsmeister, et al., 2020; Zinsmeister et al., 2022). Dit is een zorgelijke constatering, zeker met het oog op de vergrijzende beroepsbevolking en de negatieve stereotypen die bestaan over oudere werknemers.

In dit essay bespreken we hoe werkgevers met duurzaam inzetbaarheidsbeleid de arbeidsvermogens van oudere werknemers beter kunnen benutten. Sterker nog: met het juiste beleid groeien oudere werknemers uit tot de ideale werknemers.

De verrijkte vermogens van oudere werknemers

Employability beschrijft de (ervaren) interne en externe mogelijkheden van werknemers om huidig werk te behouden en nieuw werk te vinden (Van Vuuren et al., 2011; De Lange et al., 2021). In theorie zouden oudere werknemers een betere arbeidsmarktpositie moeten hebben dan jongere werknemers. Op veel vlakken hebben oudere werknemers namelijk een streepje voor. Zij hebben meer werkervaring, wat resulteert in een toename van hun kennis en vaardigheden. Zinsmeister et al. (2009) noemen dit de verrijkte vermogens van oudere werknemers. Met het toenemen van de werkervaring en leeftijd neemt het inzicht van oudere werknemers toe. Zij zijn beter in staat om situaties te herkennen en daarin de meest efficiënte oplossingen toe te passen. Oudere werknemers leren om slim te werken, met meer kennis, kunde en effectiviteit. Zij zijn bovendien loyaler en betrouwbaarder en komen op de werkvloer vriendelijker en empathischer over (Smit & Van Vuuren, 2023).

Dat werkgevers toch een voorkeur hebben voor jongere werknemers is opmerkelijk. Eén mogelijke verklaring is in ieder geval dat oudere werknemers in de regel duurder zijn dan jongere werknemers (Smit & Van Vuuren, 2023). Voor de extra kosten krijgen werkgevers echter werkervaring en verrijkte vermogens terug, dus dat zou nog steeds een 'goede deal' moeten zijn. De daadwerkelijke verklaringen gaan niet over de feitelijke realiteit van de oudere werknemers, maar over hoe werkgevers naar hen kijken, over de stereotypes die werkgevers van de ouderen hebben (Ng et al., 2015). Volgens veel werkgevers zijn ouderen minder productief en minder vitaal (Smit & van Vuuren, 2023; Zinsmeister et al., 2009). Bij werkgevers bestaat het beeld dat oudere werknemers ontzien moeten worden, en dat jongere werknemers in grotere mate belast kunnen worden.

Dit beeld is niet correct, maar raakt wel aan een belangrijke factor die bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. De verrijkte vermogens van oudere werknemers ontstaan namelijk niet uit het niets. Ze hangen samen met de werkomgeving waarin werknemers in het verleden hebben gewerkt. Hoe rijker het arbeidsverleden, hoe meer verrijkte vermogens (Zinsmeister et al., 2009). Een werknemer die in vorige banen veel autonomie, leermogelijkheden en afwisselend werk heeft gehad, zal in grotere mate verrijkte vermogens hebben dan werknemers die eentonig en weinig variërend werk hebben gedaan. In het laatste geval is er sprake van ervaringsconcentratie (Thijssen, 1992).

Deze constatering betekent dat werkgevers hun beleid kunnen richten op het creëren van een stimulerende en ondersteunende werkomgeving voor hun huidige en toekomstige oudere werknemers. Wanneer dit niet gebeurt, zullen de vermogens van oudere werknemers zich niet ontwikkelen. Uit onderzoek (Zinsmeister, 2012) in een zorginstelling blijkt dat oudere werknemers zonder rijk arbeidsverleden moeite hebben met het reflecteren op de betekenis van hun werk, minder openstaan voor verandering en zich meer vasthouden aan bestaande

zekerheden. Mogelijk schuilen in deze factoren de vooroordelen van werkgevers over oudere werknemers. Werkgevers hebben een beeld in hun hoofd van oudere werknemers zonder rijk arbeidsverleden en zonder verrijkte vermogens. Dit beeld is een weerspiegeling van de werkomgeving en het duurzame inzetbaarheidsbeleid van de betreffende organisatie. Wanneer een werkgever merkt dat er veel oudere werknemers in de organisatie zijn die niet vitaal en bevlogen zijn, is het wellicht tijd om te onderzoeken of de werkomgeving wel voldoende mogelijkheden biedt voor het opbouwen van een rijk arbeidsverleden.

Jonger betekent niet vitaler

Hoe zit het met de gezondheid en vitaliteit van oudere werknemers? Ook op dit vlak heerst een negatief beeld bij de meeste werkgevers. Het stereotype beeld is dat ouderdom gepaard gaat met een afname van gezondheid en een hogere ziektefrequentie. In combinatie met een stijgende pensioenleeftijd leidt dit bij werkgevers tot zorgen over een mogelijke toename van langdurig ziekteverzuim binnen hun organisatie. Het is inderdaad zo dat na het 25e levensjaar de fysieke vermogens van mensen beginnen af te nemen. Met de jaren nemen de spierkracht, het uithoudingsvermogen, de zintuigen en het geheugen af (Smit & Van Vuuren, 2023). Maar ook hier is de werkelijkheid genuanceerder. De gezondheid van oudere werknemers loopt behoorlijk uiteen, en is mede afhankelijk van hun individuele (arbeids)verleden. Er zijn daarnaast meer dan genoeg ouderen die uitblinken en vitaal zijn, en ook veel jongeren die opgebrand zijn. De leeftijdsgroep waartoe men behoort, verklaart vrijwel niks over de vitaliteit van werknemers: elke leeftijdsgroep is ongeveer even vitaal (Van Vuuren, 2024). Vitaliteit wordt niet verklaard door leeftijd, maar door individuele en organisatorische factoren.

Het uitsluiten van oudere werknemers maakt een organisatie niet vitaler. Wat wel helpt is het bevorderen van een gezonde en prettige werkomgeving. De werkomgeving is van groot belang voor de vitali-

teit, bevlogenheid en de mate waarin werknemers kunnen doorwerken tot de pensioengerechtigde leeftijd. Zo blijkt uit onderzoek (Zoomer et al., 2019) dat sociale steun van collega's, leermogelijkheden, dienend leiderschap en autonomie de bevlogenheid en het doorwerkvermogen van oudere werknemers vergroten. De werkgever heeft dus de mogelijkheid om, via het scheppen van een gezonde en prettige werkomgeving, de oudere werknemers vitaal en bevlogen te houden.

Conclusie: gefeliciteerd met je oudere werknemers

De krappe arbeidsmarkt en de demografische veranderingen laten werkgevers weinig keus. Een groot deel van hun werknemersbestand zal uit oudere werknemers bestaan. Voor veel werkgevers zullen oudere werknemers zelfs de meerderheid vormen in hun personeelsbestand. Deze meerderheid aan oudere werknemers is nieuw en als gevolg van vooroordelen zien werkgevers dit nog te vaak als iets negatiefs; een zorgplicht die zij liever kwijt dan rijk zijn. Er is voldoende onderzoek dat aantoont dat oudere werknemers de ideale werknemers kunnen zijn.

Effectief duurzaam inzetbaarheidsbeleid en een rijke werkomgeving leiden tot gemotiveerde en vitale werknemers, zowel oudere als jongere. Werkgevers met een goed beleid mogen juist blij zijn met oudere werknemers. Hun verrijkte vermogens, groter inzicht en probleemoplossend vermogen maken hen tot grote aanwinsten. Bovendien zijn oudere werknemers loyaler aan hun werkgevers. Een werkgever kan er vrij zeker van zijn dat een goed geworven vijftiger tot zijn pensioen een aanwinst blijft voor de organisatie. Dit is in een krappe arbeidsmarkt veel waard en valt in de regel van jongere werknemers niet te zeggen.

Met hun verrijkte vermogens, loyaliteit en vitaliteit zijn oudere werknemers in veel opzichten de ideale werknemers. Een oudere beroepsbevolking is geen aanleiding tot mineur, maar tot optimisme. Het is hoognodig om de vooroordelen over oudere werknemers te bestrijden met een positieve boodschap. Werkgevers wijzen op onderzoek naar

de verrijkte vermogens van oudere werknemers, zorgt voor inzicht in wat zij als werkgever kunnen winnen met een effectief duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Vervolgens kunnen we werkgevers feliciteren met hun oudere werknemers. Zij mogen zich rijk rekenen met een ideaal werknemersbestand, met veel vitale, bevlogen en kundige oudere werknemers.

Literatuur

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). 2024a. *Werkzame beroepsbevolking meest vergrijsd in Limburg*. Geraadpleegd van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2024/41/werkzame-beroepsbevolking-meest-vergrijsd-in-limburg

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). 2024b. *Arbeidsdeelname; kerncijfers*. StatLine. Retrieved from https://opendata.cbs.nl/

De Lange, A. H., Van der Heijden, B., Van Vuuren, T., Furunes, T., De Lange, C., & Dikkers, J. (2021). Employable as we age? A systematic review of relationships between age conceptualizations and employability. *Frontiers in Psychology*, 11, 605684.

Ebregt, J., Jongen, E., & Scheer, B. (2019). *Arbeidsparticipatie en gewerkte uren tot en met 2060*. CPB Achtergronddocument. Geraadpleegd van https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-dec2019-Arbeidsparticipatie-en-gewerkte-uren-tot-en-met-2060.pdf

Houtman, I., Kok, L., SEO, Van der Klauw, M., SEO, Lammers, M., Jansen, Y., Van Ginkel, W., Houkes, A., SEO, Willebrands, D., SEO, & Wieringa, D. (2012). *Waarom werkgevers bewezen effectieve maatregelen wel of niet nemen: Eerste resultaten van een kwalitatief onderzoek*. TNO.

Ng, R., Allore, H. G., Trentalange, M., Monin, J. K., & Levy, B. R. (2015). Increasing negativity of age stereotypes across 200 years: Evidence from a database of 400 million words. *PLOS one, 10*(2), e0117086.

Smit, A., & Van Vuuren, T. (2023). *Leeftijd is een getal, geen beperking. Verslag van een onderzoek naar age-isme in de arbeidsdeskundige praktijk*. Arbeidsdeskundig Kennis Centrum. https://www.arbeidsdeskundigen.nl/akc/kennis/akc-cahiers/document/5451

Thijssen, J. G. L. (1992). Ervaringsconcentratie: drempel voor kwalificatievernieuwing in de tweede loopbaanhelft. *Gedrag en Organisatie, 5*(6), 428-447.

Van Vuuren, T., Caniëls, M. C. J., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie, 24*(4), 357-374. https://doi.org/10.5117/2011.024.004.357

Van Vuuren, T. (2024). *Wees loyaal aan je latere zelf: Van theorie naar de praktijk*. Open Universiteit. https://www.ou.nl/-/afscheidsrede-tinka-van-vuuren-40-jaar-inzet-voor-duurzame-inzetbaarheid

Zinsmeister, J. H. G., Meerman, M. G. M., & Van Hoof, J. (2009). De betekenis van ouder worden in de arbeidsorganisatie: Ouder worden als sociale constructie van leeftijd. *Tijdschrift voor HRM, 2009*(2).

Zinsmeister, J. (2012). Oudere verzorgenden kunnen wel degelijk leren. *OenG, 36*(7), 15-19.

Zinsmeister, J., Van Middelkoop, D., & Van Maanen, M. (2020). Naar een duurzame toekomst? Het belang van vakmanschap van (oudere) werknemers bij de transitie naar een meer duurzame industrie. *Tijdschrift voor HRM, 23*(2), 1-23.

Zinsmeister, J., Van Middelkoop, D., & Van den Berg, L. (2022). Vakmensen over flexwerk: een ondermijnende relatie? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 38*(1), 39-58. https://doi.org/10.5117/TVA2022.1.004.ZINS

Zoomer, T., Zinsmeister, J., & Van Vuuren, T. (2019). Bevlogen naar het pensioen: Een onderzoek naar het doorwerkvermogen van lager geschoolde werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 35*(4), 421-439. https://doi.org/10.5117/2019.035.004.009

Hoofdstuk 5

Employability, het arbeidsbestel en de verborgen kant van ontslagbescherming

Hans Pruijt

Hoe kan het arbeidsbestel de marginalisering van oudere werknemers tegengaan? Dit vraagstuk draait om *employability*, duurzaam inzetbaar zijn op het werk en gewild op de externe arbeidsmarkt. Employability wordt vaak verondersteld in hoge mate maakbaar te zijn, als erin wordt geïnvesteerd. Daardoor zouden werkenden, ongeacht hun leeftijd, weerbaar kunnen worden ten opzichte van veranderingen in het werk en de economie. Employability is een wenkend perspectief, en daarom is ervoor gekozen om dit concept het startpunt te laten zijn van de overwegingen in deze bijdrage. Achtereenvolgens komen aan de orde het investeren in employability door ontwikkelingsgerichte initiatieven, de rol van ontslagbescherming als aanjager van ontwikkelingsgericht employabilitybeleid in Nederland, en discussies over het bevorderen van investeringen in employability via regelgeving. Verder gaat deze bijdrage in op de grenzen van ontwikkelingsgericht employabilitybeleid. Werknemers kunnen in een situatie terechtkomen waarin hun employability onder druk staat, doordat zij vastlopen in hun werk. In zo'n geval moet het bevorderen van hun employability eerder gericht worden op stabiliseren dan op het proactief grijpen van nieuwe kansen.

Investeren in employability door ontwikkelingsgerichte initiatieven

Investeren in employability betekent het opdoen van nieuwe kennis, vaardigheden, inzichten en kontakten. Dit vereist primair inzet van de werknemers zelf, maar het is logisch dat het op allerlei manieren gestimuleerd en gefaciliteerd kan worden. Een voorbeeld is het organiseren en aanbieden van niet-baangerelateerde training en opleidingen. Sinds het eind van de jaren '90 is het een geïnstitutionaliseerde praktijk geworden om in cao's employabilityfaciliteiten op te nemen.

Typerend is dat employabilityfaciliteiten beschikbaar zijn voor iedereen, niet slechts voor werknemers van wie de baan op de tocht staat. De reden om dit zo in te richten was dat de vakbonden stigmatisering wilden voorkomen. Verder is het typerend dat er geen onderscheid gemaakt wordt tussen oudere en jongere werknemers. Hiermee wordt het bekende probleem omzeild dat werkgevers minder graag investeren in training van oudere werknemers. Een onderscheid tussen voltijd of deeltijd wordt in principe ook niet gemaakt. Door het mechanisme van de cao's kunnen werknemers met flexibele contracten op dezelfde manier als vast aangestelde medewerkers van employabilitybeleid profiteren. Ook los van cao's werd employability een aandachtsgebied voor HR-afdelingen en -consultants, met als doel mobiliteitsbevordering van personeel binnen de organisatie.

De overheid heeft het idee van investeren in employability overgenomen om de druk op de verzorgingsstaat te helpen verminderen. Het denken in termen van employability is tot op heden populair gebleven als een win/win/win formule, positief voor werknemers, bedrijven en de verzorgingsstaat. Anno 2025 is er een programma voor levenslang ontwikkelen met aandacht voor een positieve leercultuur en duurzame inzetbaarheid door ontwikkelen in eigen regie, en er zijn subsidieregelingen. Het effect van op employability gerichte initiatieven blijft overigens lastig vast te stellen (Hazelzet et al., 2019). Een voorwaarde voor succes van ontwikkelingsgerichte initiatieven is dat er geen ernstige

barrières aan de vraagkant bestaan. Als oudere werknemers bijvoorbeeld leeftijdsdiscriminatie ervaren, is het twijfelachtig of ontwikkelingsinspanningen kunnen leiden tot meer greep op de loopbaan.

Ontslagbescherming als aanjager van ontwikkelingsgericht employabilitybeleid

Een florerende beroepsbevolking is in ieders belang, maar het is niet vanzelfsprekend dat werkgevers zich ervoor inzetten. Werkgevers kennen immers een collectieve actieprobleem: waarom investeren in mobiliteit tussen werkgevers met het risico waardevolle medewerkers te verliezen? En waarom zou een samenwerkingsverband van werkgevers in een bepaalde sector, zoals een Ontwikkelings- en Opleidingsfonds, mobiliteit naar andere sectoren willen bevorderen? Dit collectieve actieprobleem roept de vraag op hoe het idee van investeren in employability in de Nederlandse polder wortel kon schieten (Pruijt & Dérogée, 2010).

De oorsprong lag in Silicon Valley. Nederlandse managementconsultants adopteerden het nieuwe concept employability als dé manier om tegelijk zekerheid en flexibiliteit te creëren. Hun idee was dat investeren in employability – nieuwe vaardigheden, kennis, ervaring en contacten – het gemakkelijker maakt om werknemers andere taken te geven. Verder zouden reorganisaties minder kostbaar worden, doordat werknemers die de bui zien hangen al proactief van werkgever wisselen. Kort na de introductie in Nederland, rond de eeuwwisseling, omarmden werkgeversorganisaties het idee. Het sloot aan op hun al lang bestaande frustratie over de ontslagbescherming die gezien werd als oorzaak van inflexibiliteit. Nederland hoort immers bij de landen met de sterkste ontslagbescherming (Piasna, 2023). De ontslagbescherming is op zich weer een formalisering van een in Nederland bestaande sociale norm dat een werknemer baanzekerheid heeft wanneer deze voldoende functioneert én de organisatie goed draait.

Na aanvankelijke afwijzing ging de vakbeweging er toch in mee, op basis van de vaststelling dat investeren in employability gezien kan worden als het bevorderen van weerbaarheid, een manier om werknemers meer greep op hun eigen loopbaan te geven. De zinvolheid hiervan was sterk naar voren gekomen tijdens gesprekken met groepen leden, waarin zorgen bleken te leven over het behoud van hun baan en over hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt.

Op ideologisch niveau konden werknemers en werkgevers zich verenigen rond employability dankzij de vaagheid van het concept. Employability kan immers tegelijk worden geïnterpreteerd als flexibiliteit, het belang van de werkgevers, en als weerbaarheid, het belang van de werknemers. Bij de praktische uitwerking is er ten aanzien van investeringen in employability overigens geen duidelijke belangentegenstelling tussen werkgevers en werknemers. Wat goed is voor de flexibiliteit, is ook goed voor de weerbaarheid en vice versa.

Een verdere aanwijzing over de motieven aan werkgeverskant is te vinden in de cao's die afgesloten werden in de periode 1995-2003. Cao's met bepalingen over investeringen in employability, zoals training die specifiek niet gericht is op de vereisten van de baan, of persoonlijke ontwikkelingsplannen, hebben een relatief grote kans om tegelijk ook afspraken te bevatten die numerieke flexibilisering mogelijk maakten, zoals tijdelijke arbeidscontracten en nul-urencontracten. Dit is een indicatie dat de investeringen in employability er gekomen waren, doordat er tevens tegemoet gekomen werd aan de behoefte onder werkgevers aan flexibilisering.

Bevorderen van investeringen in employability via regelgeving

In de beleidsbepalende kringen van het arbeidsbestel ontspon zich een discussie over wat er inmiddels bereikt was. Deze discussie valt te volgen in 41 interviews met beleidsmakers, managers, vakbondsleiders en leiders van werkgeversorganisaties (Yerkes, 2011). In sommige

grote bedrijven bleken de voor employability gereserveerde middelen niet volledig gebruikt te worden. Werkgevers en vertegenwoordigers van rechtse politieke partijen neigden ernaar de oorzaak te zoeken in morele tekortkomingen bij werknemers, vertegenwoordigers van vakbonden en linkse politieke partijen dachten eerder aan structurele oorzaken, zoals te weinig inzet bij lijnmanagers, negatieve ervaringen opgedaan in het schoolsysteem en het ontbreken van perspectief bij veel van de mensen die ongeschoold zwaar werk doen. Een voorbeeld zijn bagage-afhandelaars, van wie er maar weinigen in staat geacht werden om door te stromen naar werk in de planning.

Een oplossing die ter sprake kwam, was het invoeren van een financiële prikkel, in de vorm van een vast budget voor iedereen, zodat het niet gebruiken neer zou komen op geld laten liggen. Op beperkte schaal is dit ingevoerd, en daarna weer afgeschaft. Ideeën voor een groot nationaal stelsel van leerrechten werden (nog) niet gerealiseerd. Het tweede middel dat in discussie kwam was het gebruik van de ontslagvergoeding als drukmiddel: werkgevers die verzuimen om geld uit te trekken voor training in een tariefklasse met hogere ontslagvergoedingen laten vallen, en werknemers die het gewaagd hadden een trainingsaanbod te laten liggen, afstraffen met een lagere ontslagvergoeding (Pruijt & Yerkes, 2014). Dergelijke regelingen kwamen er (nog) niet. In het uiteindelijk ingevoerde beleid verschijnt ontslagbescherming wel als sturingsinstrument, in de vorm van een transitievergoeding die alleen belastingvrij is als deze aan training of outplacement wordt besteed.

De zzp'ers vallen per definitie buiten het op cao's gebaseerde employabilitybeleid. Het bereik van dit beleid zou kunnen worden vergroot als het lukt om schijnzelfstandigheid aan te pakken. Voor een mogelijk hypothetisch scenario zou gekeken kunnen worden naar nu (nog) schijnzelfstandige pakjesbezorgers. Zij hebben een employabilityprobleem. Het is immers moeilijk voor te stellen dat zij dit werk tot op relatief hoge leeftijd aan zouden kunnen. Verder lijkt het doorgroeien naar

rollen met meer vakmanschap niet zo realistisch, want vakmanschap op het gebied van planning en routering wordt in digitale systemen ingebouwd. Eenmaal in loondienst gekomen, vallen de pakjesbezorgers onder een cao met employabilitybepalingen. In de waardeketen wordt genoeg winst gegenereerd om investeringen in employability te betalen. Het werk van de pakjesbezorgers kan niet naar landen met lage lonen verplaatst worden, dus werkgevers hebben geen andere keuze dan zich aan te passen.

Stabiliseren van employability als deze onder druk staat

Het is niet voor alle werknemers realistisch te veronderstellen dat zij greep gaan krijgen op hun eigen loopbaan door te investeren in nieuwe kennis, vaardigheden, inzichten en kontakten. Dit blijkt uit een analyse van data uit een grootschalig longitudinaal onderzoek naar factoren die beïnvloeden in hoeverre 45-plussers in hun werk floreren (Roobol et al., 2021). Elk jaar gaven de respondenten aan of ze in het voorafgaande jaar te maken hadden gehad met baanverlies, een gedaald inkomen, demotie (d.w.z. een verlies aan verantwoordelijkheid) of juist een promotie. Er werden ook vragen gesteld die betrekking hadden op een proactieve leerhouding, en op de mate waarin zij erop vertrouwden hun werk in het komende jaar aan te kunnen. Zo kon worden bekeken of de antwoorden uit eerdere jaren op deze vragen een later inkomensverlies, baanverlies, demotie of promotie kunnen voorspellen.

Werknemers die aangaven dat zij vreesden hun werk in het komende jaar niet meer aan te kunnen, bleken de kans te lopen om in een later jaar te maken te krijgen met baanverlies, inkomensverlies of demotie. Het maakt daarvoor niet uit of de betrokken werknemers in de jaren daarvoor blijk hadden gegeven van een proactieve leerhouding. Een proactieve leerhouding blijkt wel promotie te voorspellen, maar niet het uitblijven van baanverlies etc. Met andere woorden: een proactieve leerhouding kan helpen om eventueel promotie te maken, maar als je niet comfortabel en vol zelfvertrouwen op alle fronten kunt werken, is er een

gerede kans uiteindelijk werkloos te raken, of salaris en/of verantwoordelijkheid te verliezen.

De onderzoeksresultaten zouden als volgt kunnen worden geïnterpreteerd. Werknemers die aangeven hun werk niet aan te kunnen, hebben waarschijnlijk last van uitputting en stress (Hobfoll et al., 2018). Voor hen betekent investeren in employability voorkomen dat ze in een negatieve spiraal terechtkomen. Een zinvol uitgangspunt om over oplossingen na te denken is de constatering dat naarmate mensen ouder worden, hun onderlinge verschillen toenemen (Hardy & Reyes, 2015). Vanwege deze variatie passen HRM-praktijken die werknemers behandelen als gestandaardiseerde arbeidskrachten niet bij de groep van oudere werknemers. De logische implicatie is om banen van oudere werknemers zo vorm te geven dat eenieder kan doen wat goed gaat, en kan vermijden wat lastig of onmogelijk is (Zinsmeister & Meerman, 2013). Dit betekent een arbeidsdeling die aangepast is aan de toenemende variatie in persoonlijke mogelijkheden van de werknemers (Weichel et al., 2009). Het aanpassen van een organisatie aan de eisen van de markt is echter al ingewikkeld genoeg (Mintzberg, 2023). Theoretisch leidt een verdere aanpassing aan de mogelijkheden van werknemers tot extra kosten, die eerder gemaakt zullen worden als ontslaan lastig of duur is. Overigens kunnen vitaliteitsregelingen behulpzaam zijn bij het aanpassen van de werkorganisatie aan de mogelijkheden van oudere werknemers. Dit zijn regelingen waarbij oudere werknemers ervoor kunnen kiezen minder te gaan werken, daarbij salaris inleveren, maar niet evenredig aan de reductie in werkuren, en 100% pensioen blijven opbouwen.

Een voorbeeld waarin ontslagbescherming, ondanks tegenzin, tot aanpassingen in de werkorganisatie noopte, kwam aan de orde in interviews met managers en werknemers van ICT-bedrijven (Pruijt, 2013). In dit voorbeeld ging het om een zeer groot bedrijf waarin een manager – die overigens aangaf nooit oudere medewerkers te willen aannemen – opmerkte dat een oudere werknemer, die er kennelijk al langere tijd

werkte, alleen maar in staat werd gesteld om te blijven functioneren omdat het nu eenmaal moest.

Conclusies

Het arbeidsbestel kan de marginalisering van oudere werknemers tegengaan, of tenminste beperken, door de bestaande strategie van ontwikkelingsgerichte initiatieven voort te zetten. Toepassing van bureaucratische principes zorgt ervoor dat jonge en oudere werknemers, met contracten voor onbepaalde tijd of flexibele contracten, ervan kunnen profiteren.

Ontslagbescherming blijft van belang als aanjager voor het employabilitybeleid. Dit effect vormt de verborgen kant van ontslagbescherming. Benadrukking daarvan lijkt gepast, aangezien ontslagbescherming structureel vanuit de dominante stroming onder de economen onder vuur ligt als een belemmering voor een efficiënte allocatie (Piasna, 2023).

Het is van belang om in het oog te houden dat employability niet alleen betrekking heeft op het vermogen om nieuwe kansen aan te grijpen, maar ook, zeker bij oudere werknemers, op het met zelfvertrouwen kunnen (blijven) functioneren in hun baan. Als aanpassingen in de werkorganisatie daarvoor nodig zijn, is ontslagbescherming een relevante economische prikkel.

Literatuur

Hardy, M., & Reyes, A. (2015). Aging and work performance. In G. Ritzer (Ed.), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*. John Wiley & Sons. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781405165518

Hazelzet, E., Picco, E., Houkes, I., Bosma, H., & de Rijk, A. (2019). Effectiveness of interventions to promote sustainable employability: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(11), 1985.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 103-128.

Mintzberg, H. (2023). *Understanding organizations... Finally!: Structuring in sevens*. Berrett-Koehler Publishers.

Piasna, A. (2023). Employment protection legislation: Towards more inclusive or segmented labour markets? In D. Clegg & N. Durazzi (Eds.), *Handbook of labour market policy in advanced democracies* (pp. 249-263). Edward Elgar Publishing.

Pruijt, H., & Dérogée, P. (2010). Employability and job security, friends or foes? The paradoxical reception of employacurity in the Netherlands. *Socio-Economic Review, 8*(3), 437-460.

Pruijt, H. (2013). Employability, empowerment and employers, between debunking and appreciating action. Nine cases from the ict sector. *International Journal of Human Resource Management, 24*(8), 1613-1628.

Pruijt, H., & Yerkes, M. (2014) Empowerment as contested terrain. Employability of the Dutch workforce. *European Societies 16*(1)48-67. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14616696.2013.809465

Roobol, C., Pruijt, H., Koster, F., & Leijten, F.R.M. (2021) Developmental proactivity and professional ability as older workers' employability resources. A longitudinal study explaining career events. *International Journal of Business Science and Applied Management 16*(2), 64-88. https://www.business-and-management.org/download.php?file=2021/16_2--64-88-Roobol,Pruiit,Koster,Leijten.pdf

Weichel, J., Buch, M., Urban, D., & Frieling, E. (2009). Sustainability and the ageing workforce: Considerations with regard to the German car manufacturing industry. In P. Docherty, M. Kira, & A. B. Shani (Eds.), *Creating sustainable work systems: Developing social sustainability* (pp. 70-83). Routledge.

Yerkes, M. A. (2011). *Transforming the Dutch welfare state: Social risks and corporatist reform*. The Policy Press.

Zinsmeister, J., & Meerman, M. G. M. (2013). The deployment of enriched capacities: The rights of older workers. *Journal of Workplace Rights, 17*(3), 303-318.

– Intermezzo –

Gezonde autonomie (briefwisseling)

Laura Vonk & Adriaan Rottenberg

Ha Adriaan,

Voorvechters van diversiteit en mensenrechten zien één vorm van discriminatie vaak over het hoofd: die van ouderen. Zelfs feminist en activist Anja Meulenbelt gaf in een recent interview met NRC (10 januari 2025) ter gelegenheid van haar 80e verjaardag aan dat ze ouderen consequent links liet liggen, tot ze zelf ouder werd. Ouderen worden gediscrimineerd in arbeid, worden weggezet als 'dor hout', en een algemeen geaccepteerd compliment is dat iemand jonger overkomt of er jonger uitziet dan die is. Het is opmerkelijk dat bij uitstek de gemarginaliseerde groep waar iedereen langzaamaan naartoe beweegt op zo weinig empathie kan rekenen. Arbeidsorganisaties zetten zich bijvoorbeeld in voor diversiteit (of beweren dat in ieder geval) op het gebied van gender, sekse, ras en klasse-afkomst, maar stellen zelden via welke kanalen je oudere sollicitanten kunt bereiken, of hoe je ouderen tevreden kunt houden op het werk. We lijken ons niet zo druk te maken om hoe het eigenlijk is om oud te zijn, en om de uitsluiting die ouderen meemaken.

Het mooie aan negatieve stereotypen die aan oudere werknemers en ouderen in het algemeen worden geplakt, is dat ze vanzelf gaan vervagen. Nederland vergrijst, en de definitie verschuift van wat een 'normale' leeftijd is. Ouderdom is een fluïde categorie; de grens van wat we als 'oud' zien is opgeschoven naarmate de (gezonde levensverwachting) toenam. Mensen die nu nog als oudere werknemers worden bestempeld, zijn op een gegeven moment gewoon werknemer. Dat is een beetje flauw natuurlijk, want dat neemt niet weg dat er nú sprake is van een probleem. En het neemt niet weg dat mensen geconstrueerde categorieën die als afwijkend worden gemaakt, problematiseren. Bovendien, de problematische categorie blijft bestaan, alleen dan voor mensen die nóg wat ouder zijn.

Moeten we dan toch maar iets doen aan de discriminatie van ouderen en oudere werknemers? En wat dan eigenlijk? Joops studies laten zien dat een rijk arbeidsverleden bijdraagt aan het arbeidsvermogen van ouderen. Dit schijnt een positief licht op oudere werkenden; om die verrijkte arbeidsvermogens tot hun recht te laten komen, moeten ouderen niet in een mal geduwd worden, maar juist autonomie en vrijheid krijgen. Dit roept bij mij vragen op. Moeten we hieruit afleiden dat organisaties rekening zouden moeten houden met iemands leeftijd, en ouderen meer autonomie en vrijheid moeten geven? Dat is vast positief voor het werkplezier van ouderen, en vermoedelijk ook voor hun arbeidsvermogen. Maar ik zie twee grote bezwaren. Ten eerste: het veronderstelt (positieve) discriminatie van oudere werknemers. Als een oplopende leeftijd samengaat met minder micro-management en prestatie-eisen, dan hebben jongere werknemers daar weinig aan. Ten tweede, en misschien wel nog fundamenteler: doet het er eigenlijk wel toe of (/dat) vermogens verrijkt worden naarmate mensen ouder worden? Ik neig ernaar om deze vraag met nee te beantwoorden.

De vraag of oudere werknemers ‘goede’ werknemers zijn is inherent problematisch, want het gaat enkel uit van het belang van werkgevers en de mate van productiviteit van werknemers. De vraag of diversiteit nou wel of niet tot een netto ‘betere’ uitkomst leidt, is slechts voor een beperkte groep mensen interessant. We zouden ons in lijn daarmee niet moeten afvragen of de arbeidsvermogens van ouderen wel of niet afnemen – óók mensen die ziek, zwak en misselijk zijn verdienen een plek in een arbeidsorganisatie. Dat moet dan wel een plek zijn waar zij bij kunnen dragen op een manier die als relevant ervaren wordt en die niet uitput.

In de Groene Amsterdammer (18 december 2024) las ik een – veel te kritiekloos, maar toch leuk – artikel over de Bruderhof. Dat is een Christelijke commune met vestigingen over de hele wereld. De Bruderhof gemeenschappen voorzien in hun bestaan onder andere door meubels te maken en te verkopen. Iedereen draagt bij aan wat voor de gemeenschap nodig is, en bijvoorbeeld ook ouderen werken in de fabriek. De meeste tachtigjarigen kunnen natuurlijk niet de hele dag zwaar fysiek werk verrichten, maar dat betekent niet dat zij geen waardevolle bijdrage leveren in het productieproces. Mensen worden niet in het proces gedwongen, maar het proces wordt afgestemd op wat mensen kunnen bijdragen. Dit voorbeeld illustreert wat mij betreft de voordelen van een rigoureus afscheid van de normwerknemer.

In een samenleving waarin mensen steeds ouder worden, maar waar ook steeds meer mensen te maken hebben met chronische gezondheidsproblemen, waar jongeren steeds meer prestatiedruk ervaren, en waar mantelzorgers en jonge ouders soms bijna bezwijken onder de onmogelijkheid om zorg en betaald werk te combineren, is het onrealistisch om van werknemers te verwachten dat zij 40 uur per week fris gewassen, goed gevoed en uitgerust hun werk doen. Maar in onze vergrijzende samenleving is het wel wenselijk dat veel mensen deel kunnen nemen aan productieve arbeid. Bovendien kán deelname aan

het arbeidsproces belangrijke voordelen hebben op het gebied van gemeenschapszin en zingeving, en hóeft het niet uitbuitend te zijn. Wat is ervoor nodig om werk menselijker te maken, denk jij?

Groeten, Laura

Hoi Laura,

Ik wilde graag eerder reageren, omdat er genoeg gedachtespinsels bij me opkwamen op de vragen en beslommeringen die je me toestuurde. Maar ja, deze normwerknemer had het maar druk: met werk, met kinderen, en met yoga en een nieuw Ayurvedisch dieet. Want ja, ik moet wel fit blijven voor mijn werk en voor mijn kinderen. Een voordeel van mijn uitstelgedrag is dat ik elke dag wat ouder word en zo letterlijk dichter bij de 'ouderen' kom te horen. Inmiddels zijn we allebei jong noch oud qua leeftijd en ervaring. Een mooie leeftijd als brug voor meer begrip voor zowel de ouderen als de jongeren.

Allereerst een kleine semantische toevoeging aan jouw heldere uiteenzetting van het wat problematische begrip 'de werkende oudere'. Oud en jong zijn in mijn optiek geregeld moeilijk van elkaar te scheiden. Ik ken hele kinderachtige ouderen, die naast hun luiheid ook hun wijsheid nauwelijks delen met hun jongere collega's. Ik ken ook hele volwassen jongeren. Daarnaast ken ik vooral veel opvallend frisse ouderen die volop werkzaam zijn, en helaas steeds meer uitgebluste jongeren. Ik beschouw mezelf gevoelsmatig als 12, 38 en 67 jaar oud. En ik kan ze alle drie zijn binnen het uur.

Op je vraag hoe we werk menselijker kunnen maken, denk ik dat het begint met vertrouwen. Vertrouwen in dat een medewerker zich naar zijn of haar vermogen inzet. En dit op een menselijk manier gecon-

troleerd wordt met open gesprekken tussen de leidinggevende en werknemer. Daarin mag een werkgever van mij kritisch kijken naar de productiviteit. Werk is niet vrijblijvend. Funest zijn alleen de vaste uur-berekeningen aan de hogescholen en universiteiten. Zoveel, of liever, zo weinig voorbereidingstijd voor een x aantal uur college. Net zo funest zijn de verwachte bezorgsnelheden voor freelance postpakketbezorgers. Of rechters die minder en minder uren krijgen om een zaak voor te bereiden. We zijn geen robots, er is hersteltijd nodig na een inspanning. En collegiaal overleg, om te leren van elkaar. Ik voel een structurele haast in veel van de werkculturen die ik ben tegengekomen. Het is een belangrijke reden waarom ik uit de (toegepaste) wetenschap ben gestapt; ik zag te veel burn-outs en sombere gezichten om me heen.

Ik ben net als jij kritisch op het idee van positieve discriminatie van ouderen om hun werk menselijker te maken. Zoiets gaat ten koste van anderen. Toen ik begon met werken aan de universiteit en wij collega's waren, viel me vooral op dat de meeste oudere collega's formeel gezien in een gespreid bedje lagen: een vast contract, een hoge functie met bijkomend salaris. Wij werkten voor het startsalaris. Niet slecht, maar vaak nog niet eens de helft van de oudere collega's. Terwijl ik destijds als kersverse ouder juist hele dure jaren tegemoet ging en ik alleen met allerlei toeslagen kon rondkomen. Ja, natuurlijk, ik begon pas net te werken in ons sociologische vakgebied, en wat wist ik nou van lesgeven? Maar tegelijk draaiden wij als junior docenten vele klassen en was de ondersteuning van ervaren collega's geheel afwezig.

Het is ook een reden waarom ik enthousiast raak van dat romantische Bruderhof. In plaats van stug aan het kapitalistische normwerken vasthouden, zou ik liever willen kijken naar de aanwezige kwaliteiten van het team van collega's en dat als norm aanhouden. Die kan dus fluctueren. Daar pas je je doelen wat op aan. En dat maakt het vanzelf menselijker.

Vanuit mijn werkervaringen bij de politie zie ik hoe de ene oudere medewerker wel goed meekomt in bijvoorbeeld de digitalisering van het werk, en de andere niet. Ik vind dat je dan ook kritisch moet zijn of diegene dan nog wel geschikt is voor het werk. Als jongere medewerker moet je juist vaak een lange weg afleggen om een vast contract aangeboden te krijgen. Wat zou helpen is dat je als jongere medewerker niet 12 jaar of langer nodig hebt om tot hetzelfde salaris te komen als je senior-collega. Juist in de beginjaren van je werkzame leven kan je het geld goed gebruiken. In andere woorden: meer maatwerk en begrip voor oudere medewerkers gaat naar mijn mening gelijk op met meer maatwerk en begrip voor de jongere medewerkers. Dat vraagt van bedrijven om niet te kiezen tussen generaties, maar om de creatie van een omgeving waar werknemers van alle leeftijden zich gewaardeerd voelen voor hun unieke bijdragen. Nu zit er, zoals je impliciet aangeeft, een wat onvermijdelijke polarisatie tussen jongeren en ouderen. Zoals: waarom verdienen ouderen zo veel meer? En waarom wordt door het normwerken verwacht dat ouderen net zo snel werken en net zo snel herstellen als jongeren? Dat lijkt me verre van menselijk. Hoe denk jij daarover als jongere noch oudere?

Groet terug, Adriaan

Dag Adriaan,

Ouderen hebben hersteltijd nodig, jongeren inwerktijd, en tijdens de hoofdact van het leven moet je af en toe ruimte hebben om een stukje te kunnen schrijven voor het afscheid van een collega. Of om gewoon even na te kunnen denken over hoe oud je je eigenlijk voelt.

Vanochtend bereikte mij het verbazingwekkende nieuws dat onze kinderopvang straks vanwege personeelstekorten (!) niet meer vijf, maar slechts drie dagen per week open is. Wat als die twee weggevallen dagen precies de dagen zijn waarop ik opvang nodig hebt? En als er bij andere opvanglocaties meer dan een jaar wachttijd is (dit is eerder een *under*- dan een *overstatement* in Haarlem, de 'baarmoeder van Amsterdam'). Vooralsnog lijken we dit als samenleving vooral als een probleem te zien voor ouders en werknemers. Maatwerk en begrip moeten we zeker niet alleen toepassen op ouderen, maar ook op jongeren – zoals je al aangeeft. En laten we dat dan ook meteen doen voor mensen van 'middelbare leeftijd' – als ik ons zo mag noemen.

Ik kan me in principe vinden in wat je zegt over vertrouwen en productiviteit. Inderdaad, beide zijn belangrijk om werk menselijk te maken. Maar dit zijn volgens mij toch ook twee zaken die moeilijk met elkaar te verenigingen zijn. Vertrouwen zou inhouden dat productiviteitsnormen losgelaten worden, en mensen zo veel tijd voor hun werk kunnen nemen als nodig is. Het zou mooi zijn als docenten zo veel voorbereidingsuren krijgen als zij nodig hebben, of als rechters onbeperkte tijd hebben om zittingen voor te bereiden. Maar een gevolg van het loslaten van productiviteitsnormen kán zijn dat mensen hun werk zo goed willen doen dat de kwantiteit omlaaggaat. En dat is in beide voorbeelden een probleem; het betekent dat er in dezelfde tijd minder onderwijs verzorgd kan worden, en dat er minder zaken behandeld kunnen worden.

Bovendien, het lastige aan maatwerk is dat het individuele onderhandelingen en waarderingen juist belangrijker maakt. Maatwerk is er nu natuurlijk ook al. De salarisonderhandelingen die je aan het begin van een nieuwe aanstelling doet zijn enorm bepalend voor de hoogte van je salaris (en dat kan in de loop der jaren optellen tot tonnen verschil). Als de hoeveelheid werk die je moet doen óók maatwerk wordt, en als de criteria voor hoe goed je je werk doet, maatwerk worden, en als je salaris niet alleen afhangt van werk-gerelateerde argumenten maar

ook van persoonlijke behoeften, wordt het dan niet juist nóg oneerlijker allemaal?

Succes met je Ayurvedische dieet! Helpt dat om je arbeidsproductiviteit wat op te krikken?

Laura

.....

Dag Laura,

Om te beginnen met mijn dieet: dat is vooral voor mijn eigen gezondheid, maar het helpt me ook wel om mezelf productiever te maken. Het scheelt me een after lunch dip, waardoor ik constanter door kan blijven werken.

Je confrontatie met de beperkte opvangmogelijkheden is kwetsbaar en lijkt me frustrerend. Is het tegelijk niet ook historisch te verklaren? We hebben er, denk ik, als samenleving niet actief bij stilgestaan wat het praktisch betekent wanneer vrouwen steeds meer betaald werk gaan doen. Iemand moet de babybilletjes blijven afvegen, eten klaarmaken, schoonmaken en de kinderen opvoeden overdag. Ik had ooit een student uit het zuidelijk deel van Afrika die vertelde dat in zijn gemeenschap de grootouders volledig zorgden voor hun kleinkinderen, zodat hun eigen kinderen ongehinderd konden werken. In de avond aten ze dan samen. Ik vond het wel iets moois hebben. Het vraagt alleen wel om fitte grootouders, die minder of niet meer werken.

En ja, je hebt een punt: je hebt minimum-grenzen nodig voor wat er gedaan moet worden op de werkvloer. Waarom niet het economisch denken en handelen (effectief en efficiënt) vervangen door enkel einddoelen meegeven aan groepjes werknemers en hun zelf de ruimte

geven hoe ze dit concreet zullen vormgeven? Je laat de meer oudere collega's hun ervaring inbrengen, en de meer jongere collega's met nieuwe ideeën komen. Daar kom je in alle redelijkheid wel uit. Of niet, maar dan zit je misschien ook niet op de goede plek en ga je op zoek naar iets anders. Daar mag je als leidinggevende ook best duidelijk in zijn. In het (hoger) onderwijs viel me op dat veel is dichtgetimmerd in het lesprogramma en er nauwelijks tijd is om daarvan af te wijken. Dat gehaaste werken is zo armoedig. Ik zag zoveel structureel overwerkte collega's om me heen. Voor mij was dit de voornaamste reden waarom ik het hbo-onderwijs verliet als docent. Ik zag hier geen duurzaam bestaan voor mezelf in. Wie zit er eigenlijk op die haast en efficiëntie te wachten? De bestuurders die verantwoording moeten afleggen aan de politiek en daar niet tegenin durven te gaan? Joop en ik kwamen er in onderzoek van ons (Rottenberg et al., 2022) achter dat in plaats van de vele voorgekauwde powerpoint-lessen, studenten liever minder les krijgen, maar dan met meer verdieping en uitdaging. Onze stelling was dan ook: halveer het curriculum, alleen zo kom je toe aan echt goed onderwijs. Dan kan je een les pas goed voorbereiden, als docent en als student. Ik gun rechters iets dergelijks: minder zaken en beter voorbereid. Dan maar wat meer alternatieve afdoeningen.

Dan nog een keer terug naar de oudere, middelbare en jongere werknemers: behandel ze zoveel mogelijk gelijk, is mijn stelling. Geef ze allen een gezonde mate van autonomie in de uitvoering van hun werk, een salaris dat niet zoveel uiteenloopt en gelijkwaardige mogelijkheden tot extra verlof. Ik weet zeker dat ze dan van meer toegevoegde waarde zullen zijn dan het huidige efficiëntie-model. En dan hebben ze het nog meer naar hun zin ook.

Adriaan

Literatuur

Rottenberg, A., Bay, N., & Zinsmeister, J. (2022). Meer Bildung in het hbo-onderwijs? Halveer het onderwijsprogramma!. *Web publication or website, Sociale Vraagstukken*. https://www.socialevraagstukken.nl/meer-bildung-in-het-hbo-onderwijs-halveer-het-onderwijsprogramma/

Hoofdstuk 6

Nieuw denken over ouderen en waarde

Maarten Hogenstijn

Niet efficiënt, vaker ziek, steeds zwakker. Je zou haast misselijk worden van de sterke stereotiepe beelden die over oudere werknemers bestaan. In dit essay plaats ik andere perspectieven naast deze beelden. Ik betoog allereerst dat deze zelfs binnen het huidige economische systeem, waarin korte-termijn financieel gewin voorop staat, al eenzijdig zijn. Maar de kern van mijn verhaal is dat nieuwe vormen van economisch denken veelzijdige en meer realistische perspectieven bieden op de positie van ouderen in arbeidsrelaties.

Een belangrijke gemene deler in nieuw economisch denken is dat er met een brede blik naar waarde wordt gekeken. Wat er in de economie wordt gecreëerd, wordt niet alleen uitgedrukt in financiële waarde (geld), maar ook in maatschappelijke of ecologische waarde. Bij maatschappelijke waarde gaat het om bijdragen aan mensen en de samenleving. Denk bijvoorbeeld aan het bieden van een zinvolle dagbesteding of betaald werk aan mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Bij ecologische waarde draait het om bijdragen aan natuur en milieu. Denk bijvoorbeeld aan het bevorderen van biodiversiteit of het hergebruik van materialen.

Bij nieuw economisch denken staat ook een ander mensbeeld centraal. In het klassieke economische denken is het uitgangspunt dat de mens wordt gezien als rationeel economisch handelende *homo economicus*. Nieuwe vormen van economisch denken stellen daar andere beelden naast, zoals de *homo florens*. Het mensbeeld *homo florens* stelt dat de mens floreert in relatie tot andere mensen, het milieu en andere levensvormen. De bedenkers van dit concept stellen dan ook: 'Een economie waarin homo florens de homo economicus bij de hand neemt, wordt stap voor stap een verantwoordelijke economie.' (Di Somma 2022, eigen vertaling; zie ook Van Nes et al., 2022).

Dit denken vanuit meervoudige waarde en nieuwe mensbeelden is in opkomst. Steeds meer organisaties passen het toe. Sociale ondernemingen zijn voorbeelden van voorlopers hierin. Dit zijn zelfstandige ondernemingen die als doel hebben om een maatschappelijk probleem op te lossen. Geld is daarbij een middel, niet een doel op zich. Dat geeft ruimte voor een genuanceerde blik op de waarde die er in arbeidsrelaties gecreëerd wordt. Wat kunnen wij – jong en oud – doen om deze brede blik op waarde van de marge naar de mainstream te brengen?

Meer dan werknemer

Laten we eerst kijken naar de rol van ouderen in de economie. In dit boek is het leidende perspectief dat van de oudere als werknemer (de rol van consument laten we buiten beschouwing). Dat is een belangrijk perspectief, maar lang niet het enige perspectief op de rol van ouderen op de arbeidsmarkt. Ook als je traditioneel economisch denkt, is het beeld al breder. Dan zijn ouderen niet allemaal werknemers; ze zijn ook vaak werkgevers – mensen met leidinggevende posities in arbeidsorganisaties, die beslissen over wie er een baan heeft. Daarnaast zijn er ook ouderen actief als zelfstandig ondernemer – met of zonder personeel. 'Senior entrepreneurship' is een onderwerp dat internationaal flink in opkomst is (zie bijvoorbeeld Matos et al., 2018). Ook in Nederland speelt dit. Tussen 2010 en 2023 is het aandeel ondernemers van 65

jaar en ouder in het totaal aantal ondernemers toegenomen van 6 naar 10 procent (CBS, 2024). Lang niet alle oudere ondernemers maken die keuze overigens uit positieve startmotieven. De keuze voor zelfstandig ondernemerschap kan ook gemaakt worden vanuit negatieve motieven, bijvoorbeeld omdat het niet meer lukt om een baan in loondienst te vinden (zie Van der Torre & Jansen, 2015).

Hoe dan ook: ouderen op de arbeidsmarkt hebben verschillende rollen: werknemer, werkgever, ondernemer. Voor een deel zijn het dus ook mensen in machtsposities, die daarmee iets zouden kunnen betekenen voor werknemers die minder macht hebben. Maar in het huidige dominante economische discours is voor die laatste nuance weinig ruimte. Dat impliceert dat ouderen in machtsposities net als anderen alleen naar de rol van oudere werknemers kijken vanuit het oogpunt van de financiële waarde die zij opleveren.

Nieuw economisch denken

Gelukkig zijn er allerlei vormen van nieuw economisch denken in opkomst, die meer ruimte bieden voor het kritisch bekijken van machtsverhoudingen, verantwoordelijkheden en vormen van waarde. Van donuteconomie tot betekeniseconomie en van circulaire economie tot ecologische economie: het beeld is divers (zie bijvoorbeeld Klomp & Oosterwaal, 2021 voor een overzicht). Maar belangrijke gemene delers zijn oog voor de grenzen die de aarde aan ons stelt, een brede blik op waarde en een genuanceerde blik op de rol van de mens. De mens is niet een individuele consument die rationele afwegingen maakt. Nee, de mens is een sociaal wezen, dat soms alleen en soms in groepsverband economische beslissingen neemt op basis van een heel scala aan argumenten en gevoelens.

Bij deze vormen van nieuw economisch denken wordt het doel van de economie ook expliciet besproken. Waar dient de economie eigenlijk voor? In de huidige economische praktijk én in het economisch onderwijs wordt deze vraag nauwelijks gesteld – en als je aandringt op een antwoord, dan vallen vaak woorden als 'voorzien in behoeften', 'verdelen van schaarse goederen', 'zo veel mogelijk winst maken' of 'groeien'. Nieuw economisch denken begint bij de constatering dat de economie niet los kan worden gezien van de maatschappij en van de aarde en dat het doel van de economie daar dus ook verband mee houdt. Voorzien in behoeften is belangrijk, maar dan wel op een eerlijke en duurzame manier. In de Donuteconomie (Raworth, 2017) is het doel van de economie bijvoorbeeld het creëren van 'menselijke voorspoed in een bloeiend levensweb'. Het streven naar menselijke voorspoed impliceert dat we uitgaan van een sociaal fundament, waarin is afgesproken hoe we op een eerlijke manier met elkaar omgaan. Het bloeiende levensweb impliceert dat we uitgaan van een ecologisch plafond, dus dat we ons moeten houden aan de grenzen die de aarde aan ons stelt. De economie is ingebed in de maatschappij, die weer is ingebed op aarde. Dat betekent dat in het denken over de waarde die in de economie wordt gecreëerd, maatschappelijke en ecologische waarde dus ook fundamentele elementen zijn.

Met deze discussie over het doel van de economie vallen sommige keuzes in de omgang met ouderen in arbeidsrelaties op hun plek. Als je traditioneel economisch denkt vanuit het maximaliseren van financiële waarde, dan past het om niet te investeren in scholing en ontwikkeling van oudere werknemers. Dat levert immers weinig financieel rendement. Ook het gebrek aan waardering voor kennis die oudere werknemers bezitten is logisch. Kennis is dan immers slechts waardevol in termen van geld, liefst zo veel mogelijk op de korte termijn. Dieptekennis is dan al snel onnodig. En een term als vakmanschap krijgt voor traditioneel economisch denkenden slechts een heel smalle invulling – als het zich niet uit in arbeidsproductiviteit, heb je er niets aan.

Nieuw economisch denken biedt bijvoorbeeld ook ruimte aan de waarde van activiteiten van mensen die niet (meer) betaald werken voor een arbeidsorganisatie. Ze doen bijvoorbeeld vrijwilligerswerk, mantelzorg, zorgen voor kleinkinderen, enzovoorts: allemaal economische activiteiten waarvan de waarde niet onmiddellijk in geld kan worden uitgedrukt – maar die wel degelijk maatschappelijke waarde opleveren.

Het traditionele economische denken is vooralsnog dominant, daar kunnen we niet omheen. Maar toch zie je al allerlei organisaties die nieuw economisch denken toepassen en naar meervoudige waarde en de lange termijn kijken. Je ziet dit bijvoorbeeld bij non-profits, sommige familiebedrijven en sociale ondernemingen. Deze organisaties kunnen ook binnen het huidige economisch systeem al succesvol functioneren en dat is op zichzelf al hoopvol. Mijn sterke hoop is dat het daar niet bij blijft, maar dat deze organisaties de voorhoede van de economie gaan vormen – en daarbij zie ik vooral een centrale rol voor sociale ondernemingen.

Sociale ondernemingen

Bij sociale ondernemingen draait het om de balans tussen zelfstandig ondernemerschap en het werken aan de oplossing van een maatschappelijk probleem (Hogenstijn, 2024). De maatschappelijke missie is het doel, geld is daarbij een middel. Je bent transparant in wat je doet en meet wat je bereikt: je impact.

Voor sociale ondernemingen staat de oplossing van maatschappelijke problemen voorop. Het indelen van sociale ondernemingen gebeurt daarom ook in eerste instantie in deze impactgebieden. Twee belangrijke impactgebieden zijn het bevorderen van de arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen en het bevorderen van sociale cohesie. In beide kan een belangrijke rol weggelegd zijn voor ouderen. Dat kan op verschillende manieren: als impactdoelgroep (mensen waarvoor je een probleem wilt oplossen), werknemer en/of ondernemer.

Uit Europees vergelijkend onderzoek blijkt dat 13,6% van de sociale ondernemingen zich richt op ouderen als *impactdoelgroep* (Dupain et al., 2022, p. 54). Vaak gaat het dan om het tegengaan van eenzaamheid en/of het activeren van ouderen, bijvoorbeeld door activiteiten waarbij ouderen bij elkaar worden gebracht en samen iets produceren of een activiteit doen. In Nederland kennen we bijvoorbeeld Granny's Finest, waar ouderen samen breien; en Oma's Soep waarbij studenten samen met ouderen kookdagen organiseren of soep aan huis brengen. Tegelijk verkopen diezelfde ondernemingen ook producten waarmee de sociale activiteiten (mede) gefinancierd worden. Granny's Finest verkoopt gebreide sjaals en mutsen, Oma's Soep verkoopt soep 'naar oma's authentieke recept'. Andere sociale ondernemingen richten zich meer op individuele activering van ouderen. Zo biedt Herberg Welgelegen werk in de vorm van dagbesteding aan ouderen met geheugenklachten.

Daarnaast zijn er sociale ondernemingen die zich richten op de oudere als *werknemer*. Veel sociale ondernemingen richten zich op het helpen van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Dit impactgebied telt in Nederland sinds jaar en dag het grootste aantal sociale ondernemingen. Sommige ondernemingen zijn specifiek op ouderen gericht, maar vaker vormen ouderen een van de doelgroepen. Wellicht het bekendste voorbeeld was Taxi Electric, een Amsterdams taxibedrijf dat herintredende vijftigplussers een baan als taxichauffeur bood. Dit bedrijf heeft de coronacrisis helaas niet overleefd. Er zijn ook speciale uitzendbureaus die zich richten op ouderen en sommige daarvan presenteren zich ook als sociale onderneming. Voorbeeld is Veluwe65plus.

Tenslotte zijn ouderen ook regelmatig actief als sociaal *ondernemer*. In Nederland zijn hier geen goede cijfers over, maar wereldwijd bleek in de (inmiddels wat verouderde, maar toch) Global Entrepreneurship Monitor uit 2015 dat oudere ondernemers relatief vaker sociaal ondernemers zijn (Schøtt et al., 2017, p. 25). Bovendien vinden oude én jonge ondernemers maatschappelijke waardecreatie belangrijker dan de

'middengroep' (Brieger et al., 2021). En juist deze groepen groeien. Het aandeel ondernemers van 65 jaar en ouder nam tussen 2010 en 2023 toe van 6 naar 10 procent en het aandeel ondernemers jonger dan 30 jaar groeide van 9 naar 15 procent (CBS, 2024).

Drie extra zetjes

Dat stemt hoopvol, maar het nieuwe economische denken heeft nog wat zetjes nodig. Het bestaat vooralsnog naast het traditionele financieel gedreven economisch denken, maar vormt nog niet de mainstream. Drie ontwikkelingen kunnen hieraan een extra zetje geven en zo wellicht ook de situatie van ouderen verbeteren.

1. De opkomst van nieuwe vormen van eigenaarschap van organisaties. In de huidige economie staat voor veel organisaties het maximaliseren van financiële waarde voor aandeelhouders voorop. De afgelopen periode zie je andere vormen van eigenaarschap steeds populairder worden. Voor bedrijven is bijvoorbeeld steward ownership in opkomst. Dit is een ondernemingsvorm waarbij stemrecht (macht) en economisch recht (financiële belangen) van elkaar gescheiden zijn, zodat een onderneming zich optimaal kan richten op haar bestaansreden – en op de lange termijn (Koren & De Korte, 2024). Ook zie je de opkomst van vormen van collectief ondernemerschap, zoals lokale coöperaties. Hierin worden gezamenlijk beslissingen genomen. In zulke organisatievormen is waarde een meervoudig begrip en is het logisch om iedereen te betrekken. Dat levert ook voor ouderen kansen om nieuwe rollen te nemen.

2. Toenemende druk op organisaties om ook maatschappelijke resultaten in kaart te brengen. Of organisaties nu willen of niet, steeds vaker en steeds meer zullen ze moeten rapporteren over de gevolgen van hun handelen op maatschappelijk en ecologisch gebied. De invoering van Europese richtlijnen als het Corporate Sustainability

Reporting Directive (CSRD) dwingt steeds meer organisaties om te kijken naar duurzaamheid in brede zin. Dat sluit aan bij principes van nieuw economisch denken en stimuleert bedrijven om te redeneren vanuit meervoudige waardecreatie. Inclusiviteit is hierin ook een belangrijk element en dat kan ouderen nieuwe kansen bieden.

3. Stimuleringsprogramma's voor oudere ondernemers. In Polen is onderzoek gedaan naar programma's die oudere ondernemers (50+) helpen zich te ontwikkelen als ondernemer (Stypinska et al., 2019). Daaruit bleek dat dit voor de ondernemers niet meteen financiële waarde oplevert, maar wel hun netwerk, zelfvertrouwen, vaardigheden, kennis en ervaring vergroot. Kortom: het levert veel maatschappelijke waarde op én het stelt hen in staat om vervolgens actief verdere economische doelen na te streven; niet alleen als ondernemer, maar ook als werknemer.

Conclusie

Het slot van dit essay is dus hoopvol. Allereerst is duidelijk geworden dat het beeld van ouderen in arbeidssituaties in een afhankelijke rol als werknemer nuancering behoeft: ouderen kunnen ook werkgever zijn, of ondernemer. Ook is helder dat ouderen in het huidige economische systeem slecht gewaardeerd worden. Maar nieuwe vormen van economisch denken bieden een brede blik op waarde en een nieuw mensbeeld. Dat past goed bij kwaliteiten van ouderen in arbeidssituaties.

Tenslotte zijn sociale ondernemingen, als belangrijke voorbeelden van organisaties die passen bij de nieuwe economie, in opkomst. Zij richten zich niet alleen op ouderen als impactdoelgroep of werknemer, maar bieden als categorie ook veel potentie voor oudere sociaal ondernemers.

Kortom: nieuw economisch denken biedt veelzijdige perspectieven op de waarde van ouderen in arbeidssituaties. Nu is het tijd voor een aantal

gerichte zetjes om dit nieuwe en voor ouderen gunstiger economisch denken naar de mainstream te brengen.

Literatuur

Brieger, S.A., Bäro, A., Criaco, G., & Terjesen S.A. (2021). Entrepreneurs' age, institutions, and social value creation goals: A multi-country study. *Small Business Economics, 57*, 425-453. https://doi.org/10.1007/s11187-020-00317-z

CBS (2024). *Bijna 1 miljoen ondernemers erbij sinds 2010*. Nieuwsbericht 9-8-2024. https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2024/32/bijna-1-miljoen-ondernemers-erbij-sinds-2010

Di Somma, E. (2022). *Recentering Economics: The Human Person in New Economic Thinking*. White paper. In collaboration with Dr. Steven C. van den Heuvel. Institute of Leadership and Social Ethics. https://homo-florens.nl/wp-content/uploads/2023/05/White-Paper-Homo-Florens.pdf

Dupain, W., Scharpe, K., Gazeley, T., Bennett, T., Mair, J., Raith, M., & Bosma, N. (2022). *The state of social enterprise in Europe – European social enterprise monitor 2021-2022*. Euclid Network. https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/2022/11/15/2-european-social-enterprise-monitor-report-2021-2022/

Hogenstijn, M. (2024). *Sociaal ondernemerschap: Impact eerst*. Academische Uitgeverij Eburon. https://pure.hva.nl/ws/portalfiles/portal/48422872/Sociaal_ondernemerschap_impact_eerst.pdf

Klomp, K., & Oosterwaal, S. (Eds.) (2021). *Thrive. Fundamentals for a new economy*. Business Contact.

Koren, G., & de Korte, N. (2023). *Toekomstbedrijven. Hoe steward-ownership ons gidst uit het tijdperk van de aandeelhouder*. Business Contact.

Matos, C. S., Amaral, M., & Baptista, R. (2018). Senior entrepreneurship: A selective review and a research agenda. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship, 14*(5), 427-554.

Raworth, K. (2017). *De donuteconomie. In zeven stappen naar een economie voor de 21e eeuw*. [vertaling van: Doughnut Economics. Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist]. Nieuw Amsterdam [oorspronkelijke uitgever: Random House Business Books].

Schøtt, T., Rogoff, E., Herrington, M., & Kew, P. (2017). *Senior entrepreneurship. Global Entrepreneurship Monitor Special Topic Report 2016-2017*. https://gemconsortium.org/report/gem-2016-2017-report-on-senior-entrepreneurship

Stypińska, J., Franke, A., & Myrczik, J. (2019). Senior entrepreneurship: The unrevealed driver for social innovation. *Frontiers in Sociology, 4*, 30.

Van der Torre, W., & Janssen, B.J.M. (2015). ESB Statistiek: Kiezen voor zelfstandig ondernemerschap. *Economisch Statistische Berichten, 100* (4717), 525.

Van Nes, J., Nullens, P., & van den Heuvel, S. C. (2022). *Relational anthropology for contemporary economics: A multidisciplinary approach*. Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-030-84690-9

Hoofdstuk 7
Oudere ICT'ers en het risico op employabilityverlies door kennisveroudering[7]

Hans Pruijt & Swenneke van den Heuvel

Employability betekent voor werknemers greep hebben op de eigen loopbaan. Belangrijke aspecten zijn blijvend inzetbaar zijn op het werk en gewild op de externe arbeidsmarkt. Een risico voor de employability van oudere werknemers is veroudering van hun kennis en vaardigheden. De basis waarop de werknemer voorheen kon vertrouwen, is dan niet langer relevant en er manifesteert zich een gemis aan nieuwe kennis en vaardigheden.

Deze risico's komen vanaf de jaren '70 duidelijk voor in de literatuur over het werken in de ICT, met zelfs suggesties dat het onwaarschijnlijk is een lange loopbaan als ICT'er te hebben (Kraft, 1977; Brooke, 2009; Shuey & Spiegel, 2010). Andere beschouwingen zijn wat minder pessimistisch, maar benadrukken wel de speciale uitdagingen die verbonden zijn met het bijblijven met de snelle technologische ontwikkelingen (Friedman & Cornford, 1989; Yourdon, 1995; Pruijt, 2013). Een illustratie: bij IBM zou

[7] Dank is verschuldigd aan alle geïnterviewden voor hun fascinerende inzichten en aan NWO (TOP Grant "Sustaining Employability", NWO 407–13-021).

volgens een directielid de houdbaarheid van vaardigheden teruggelopen zijn van twintig naar tussen de drie en zeven jaar (Claburn, 2025).

Bij belemmeringen voor lang doorwerken denken we vaak aan fysiek belastend werk, maar ICT'ers blijken daar als kenniswerkers ook niet immuun voor te zijn. De achtergrond is niet alleen de snelle ontwikkeling van computertechnologie, maar ook het feit dat deze technologie vanaf het begin is ingezet om het werk van de ICT'ers zelf te automatiseren. In het software-gereedschap, dat ICT'ers gebruiken, is kennis ingebouwd. Daardoor verdwijnt er kennis uit het arbeidsproces (Kogut & Zander, 1992; Van den Berg, 2013; Ullman, 2017; Miller, 2021. Met name dit laatste lijkt andere categorieën kenniswerkers ook te gaan treffen. ICT-werk kan daarom gelden als model voor andere kenniswerkers.

Dit essay maakt gebruik van een panelonderzoek, STREAM van TNO, dat gericht was op het achterhalen van de factoren waardoor oudere mensen in hun loopbaan kunnen floreren (Van den Heuvel et al., 2018). De analyse bevestigt het vermoeden dat oudere ICT'ers, in vergelijking met andere kenniswerkers, meer veroudering van kennis en vaardigheden ervaren. Desondanks blijkt dat oudere ICT'ers geen ernstiger employabilityproblemen hebben dan andere kenniswerkers. Dit roept de vraag op hoe het kan dat ICT'ers ondanks hun relatief snel verouderende kennis en vaardigheden, employabilityverlies blijkbaar vaak kunnen vermijden. Aan de hand van diepte-interviews geven we een antwoord op deze vraag.

Panelonderzoek

De gebruikte dataset bevat paneldata van mensen van 45 jaar of ouder, tussen 2010 en 2017, die in loondienst waren en een opleidingsniveau hadden van HBO of hoger. In totaal omvatte de dataset 3941 personen. Hieronder waren 302 (7,7%) ICT-professionals (op basis van het ISCO-08 classificatieschema voor beroepen). Tabel 1 toont kenmerken van de ICT-professionals en de overige hogeropgeleide werknemers.

Tabel 1: kenmerken van de ICT-professionals en overige hogeropgeleide werknemers, en controlevariabelen.		
	ICT-professionals	**Overige hogeropgeleide werknemers**
Afhankelijke variabelen		
Veroudering van kennis en vaardigheden	60.3%	46.1%
Ontbreken nieuwe kennis en vaardigheden	29.5%	19.2%
Employability	3.96	3.70
Persoonlijke kenmerken		
Leeftijd (gemiddelde)	52	54
Vrouw	15.2%	41.4%
Proactieve leerhouding	3.95	4.02
Kenmerken werk		
Training genoten	67.5%	74.9%
Mentale belasting	4.32	4.40
Emotionele belasting	2.19	2.74
Bedrijfsomvang		
1-49 werknemers	17.2%	28.9%
50-249 werknemers	22.2%	26.5%
150+ werknemers	60.6%	44.5%

De data-analyse is gericht op drie afhankelijke variabelen: 1) niet langer benodigde kennis en vaardigheden, gemeten met de stelling: "Ik beschik over kennis en vaardigheden die ik door veranderingen in mijn werk niet meer nodig heb." 2) het ontbreken van essentiële kennis en vaardigheden, gemeten met de stelling: "Ik mis 'nieuwe' kennis en vaardigheden die belangrijk zijn geworden door veranderingen in mijn werk." 3) employability zoals de respondenten dat zelf zien, gemeten met vier vragen, zie Tabel 2. De gebruikte controlevariabelen zijn te vinden in Tabel 1, voor informatie over de gebruikte schalen zie Tabel 2.

Tabel 2: principale componentenanalyse				
Item	Comp. 1	Comp. 2	Comp. 3	Comp. 4
Proactief leren				
In mijn werk probeer ik telkens weer nieuwe dingen te leren		0,788		
Ik denk erover na hoe ik in de toekomst mijn werk zo goed mogelijk kan blijven doen		0,765		
In mijn werk zoek ik de mensen op waarvan ik iets kan leren		0,793		
Ik zorg ervoor dat ik qua kennis en vaardigheden goed mee kan komen met veranderingen in mijn werk		0,775		
Employability				
Bent u in staat om in de komende 12 maanden…				
nieuwe werktaken te leren?	0,820			
te werken met nieuwe computer-programma's of apparaten?	0,807			
om te scholen naar een nieuw beroep?	0,804			
een nieuwe werkgever te vinden?	0,682			
Mentale belasting				
Vereist uw werk intensief nadenken?				0,766
Vergt uw werk dat u er uw gedachten bij houdt?				0,893
Vergt uw werk veel aandacht van u?				0,854
Emotionele belasting				
Brengt uw werk u in emotioneel moeilijke situaties?			0,903	
Is uw werk emotioneel veeleisend?			0,899	
Raakt u emotioneel betrokken bij uw werk?			0,812	
Eigenwaarde	2,447	2,457	2,324	2,126
Cronbach's alpha	0,79	0,75	0,79	0,85

De vergelijking tussen de ICT-professionals en de anderen bestaat uit drie analyses. De eerste analyse heeft betrekking op het niet meer benutten van kennis en vaardigheden (Tabel 3, model 1 en 2). In vergelijking met andere professionals blijken ICT-professionals in sterkere mate te ervaren dat ze, door veranderingen in hun werk, kennis en vaardigheden niet meer kunnen gebruiken.

Tabel 3: Resultaten van een multilevel logistische regressie op kennis en vaardigheden[a])

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	Niet meer nodig	Niet meer nodig T+1	Ontbreken	Ontbreken T+1
ICT professional	2.020***b)	1.988***	2.388***	2.319***
	(0.281)c)	(0.308)	(0.358)	(0.386)
Proactieve leerhouding	0.960	0.924	0.733***	0.822**
	(0.0506)	(0.0559)	(0.0458)	(0.0598)
Training genoten	0.959	1.018	0.804***	0.793***
	(0.0472)	(0.0585)	(0.0460)	(0.0552)
Mentale belasting	1.175**	1.096	0.905	0.981
	(0.0627)	(0.0692)	(0.0605)	(0.0750)
Emotionele belasting	0.922*	0.982	0.692***	0.786***
	(0.0362)	(0.0447)	(0.0330)	(0.0427)
ZZP (naast baan)	1.215	1.328	0.904	1.085
	(0.162)	(0.212)	(0.148)	(0.225)
Bedrijfsomvang (ref: 1-49)				
50-249	1.416***	1.534***	1.088	0.963
	(0.112)	(0.144)	(0.102)	(0.105)
250+	1.636***	1.534***	1.033	0.884
	(0.121)	(0.135)	(0.0892)	(0.0879)
Sector (ref: primaire en secundaire)				
Tertiaire	1.105	1.225	0.945	1.027
	(0.147)	(0.190)	(0.150)	(0.177)
Publieke	0.845	0.944	1.110	1.275
	(0.100)	(0.131)	(0.156)	(0.197)
Overige	0.943	0.874	0.942	0.859
	(0.145)	(0.164)	(0.173)	(0.190)
Leeftijd	1.014*	1.011	0.966***	0.971***
	(0.00677)	(0.00795)	(0.00731)	(0.00855)
Vrouw	1.111	1.136	0.909	0.884
	(0.0814)	(0.0956)	(0.0768)	(0.0852)
Tijd (ref: wave 1)				
Wave 2	0.714***	1.048	1.022	1.075
	(0.0437)	(0.0684)	(0.0753)	(0.0831)
Wave 3	0.751***	1.196*	1.088	1.083
	(0.0480)	(0.0842)	(0.0835)	(0.0915)
Wave 4	0.782***	0.968	1.134	0.814*
	(0.0534)	(0.0784)	(0.0945)	(0.0829)
Wave 5	0.650***	1.086	0.890	0.945
	(0.0524)	(0.101)	(0.0870)	(0.108)
Wave 6	0.692***		0.930	
	(0.0594)		(0.0980)	
Random intercept	16.56	21.23	22.55	26.03
	(2.433)	(3.932)	(4.624)	(6.514)
Observaties	15760	11588	15760	11588
AIC	19398.0	14286.8	13968.3	10369.3
BIC	19551.3	14426.6	14121.6	10509.1

*p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001,
a) Fixed effects met random intercept per wave; b) odds ratio; c) clustered-robust standard errors.

De tweede analyse betreft het ontbreken van kennis en vaardigheden die belangrijk zijn voor het werk (Tabel 3, model 3 en 4). Er blijkt uit dat ICT-professionals, in vergelijking met andere professionals, eerder kennis en vaardigheden missen.

De derde analyse heeft betrekking op employability (Tabel 4, model 1 en 2). Deze analyse laat zien dat ICT-professionals hun employability iets hoger inschatten.

Tabel 4: multilevel lineaire regressieanalyse op employability		
	Model 1	**Model 2**
	Employability	Employability T+1
ICT-professional	0.088**	0.125***
	(0.028)a)	(0.030)
Proactieve leerhouding	0.264***	0.141***
	(0.012)	(0.014)
Training genoten	0.042***	0.033**
	(0.010)	(0.011)
Mentale belasting	0.023*	0.026
	(0.011)	(0.013)
Emotionele belasting	0.077***	0.040***
	(0.008)	(0.010)
ZZP (naast baan)	0.075**	0.058
	(0.027)	(0.034)
Bedrijfsomvang (ref: 1-49)		
50-249	0.068***	0.065**
	(0.017)	(0.020)
250+	0.087***	0.095***
	(0.016)	(0.019)
Sector (ref: primaire)		
Secondaire	0.001	-0.048
	(0.029)	(0.035)
Tertiaire	-0.133***	-0.169***
	(0.028)	(0.033)
Overige	-0.050	-0.009
	(0.035)	(0.044)
Leeftijd	-0.062***	-0.064***
	(0.002)	(0.002)
Vrouw	-0.030	-0.015
	(0.019)	(0.021)
Tijd (ref: wave 1)		
Wave 2	0.042***	0.014
	(0.011)	(0.011)
Wave 3	0.053***	0.007
	(0.011)	(0.012)
Wave 4	0.058***	-0.119***
	(0.012)	(0.016)
Wave 5	-0.009	0.005
	(0.017)	(0.019)
Wave 6	0.043*	
	(0.018)	
Constante	5.729***	6.443***
	(0.112)	(0.128)
Variantie		
Between	0.482	0.509
Within	0.448	0.452
Observaties	15760	11588
Log Likelihood	-13105.350	-10075.270
AIC	26252.700	20190.530
BIC	26413.640	20337.660
*p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001, a) clustered-robust standard errors tussen haakjes.		

Samengevat: ICT'ers ervaren in sterkere mate kennisveroudering, maar voor de zelf ingeschatte employability maakt het nauwelijks uit of iemand als ICT-professional werkt of een ander beroep uitoefent.[8]

Diepte-interviews

Hoe kan het dat ICT'ers ondanks hun snel verouderende kennis en vaardigheden toch vaak employabilityverlies kunnen vermijden? In 2019 en 2020 vonden interviews plaats met 24 personen die als ICT-professional werkten of gewerkt hadden, of ervaring hadden met aansturing van ICT-professionals. Daarnaast verstrekten twee ICT-professionals informatie via e-mail. In totaal werkten 23 mannen en 3 vrouwen mee aan het onderzoek. Zij vielen grotendeels in dezelfde leeftijdscategorie als de deelnemers aan het STREAM panel. De mediaan van de leeftijd was 57. Vier deelnemers waren gepensioneerd.

De half-gestructureerde interviews duurden ongeveer een uur en vonden plaats met behulp van een onderwerpenlijst over allerlei aspecten van inzetbaarheid. Het aantal interviews is te gering om algemene uitspraken te doen, maar ze geven een goede indicatie voor verklaringen.

---

[8] Het gebruik van paneldata botst met de afhankelijkheids-assumptie, wat leidt tot een vertekende foutstructuur. Om hiervoor te corrigeren pasten we een random effect model toe om de data te analyseren. Wij gebruikten het melogit commando in STATA 15 voor de logistische modellen en het lme commando uit het nlme pakket in R voor de lineaire modellen. Naast de multilevel-modellen gebruikten wij geclusterde robuuste standaardfouten om het geclusterde karakter van de gegevens nog meer tot zijn recht te laten komen. Hierdoor krijgen wij een voorzichtiger schatting van de standaardfout. Verder werden de meetmomenten in het model opgenomen als fixed effects.

Employabilityverlies door kennisveroudering

Respondenten onderkenden dat een relatief sterke veroudering van kennis verbonden is met ICT. Zo vergeleek een respondent de houdbaarheid van ICT-kennis met die van appels. Een andere geïnterviewde zei: "Alles wat drie jaar geleden volledig correct was, is nu niet meer waar."

In de interviews zijn twee vormen van employabilityverlies te onderscheiden. De eerste vorm betreft gespecialiseerd zijn in een bepaalde technologie, software of combinatie van hardware en software, die in onbruik raakt. Soms is het mogelijk om door te werken in een achterhaald rakende technologie, maar dat betekent afhankelijk zijn van het tempo waarin de technologie verdwijnt. Overstappen naar een nieuwe technologie is een logische stap, maar naarmate de jaren vorderen, ervaren sommigen dat nieuwe dingen leren vermoeiender wordt. Ook kan weer van onderop beginnen in een nieuwe technologie lastig zijn vanwege een veel lager salaris.

De tweede vorm van employabilityverlies komt voort uit leeftijdsdiscriminatie, zoals die ook bestaat in andere sectoren. Maar in de ICT is er nauwelijks een compenserend effect van ervaring. Een werknemer in een ICT-bedrijf met 4000 werknemers was bezorgd over leeftijdsdiscriminatie en hield daarom de gedwongen ontslagen in het bedrijf bij. In geanonimiseerde personeelsoverzichten kon hij zien dat iemand gedwongen was ontslagen omdat er dan geen werkuren waren ingevuld of 'vrijgesteld van werk' was genoteerd. Hij constateerde dat het bij de gedwongen ontslagen structureel om de meer ervaren, dat wil zeggen oudere, werknemers ging.

Loopbaan verleggen naar minder technisch werk

Het zijn vooral de meest gedisponeerden die de uitdaging aangaan om steeds nieuwe ICT-kennis en -vaardigheden te verwerven. Anderen verleggen hun loopbaan naar minder technisch werk. Een project-

manager hoeft bijvoorbeeld de gebruikte programmeertaal niet te kennen. Het is goed mogelijk om ontwerpideeën vast te leggen en over te brengen met behulp van tekst en tekeningen. De programmeertaal niet beheersen kan het wel lastiger maken om door de programmeurs serieus genomen te worden.

Werken op afstand van de techniek brengt een potentieel risico met zich mee als de omstandigheden zo veranderen dat er toch weer meer technische kennis nodig is. Toen een programmeur met essentiële technische kennis uit de organisatie verdween, raakte een productmanager in onoverkomelijke problemen.

Vluchten voor kennisveroudering noemden de respondenten niet als reden voor een loopbaanontwikkeling in een minder technische richting. In vergelijking met collega's hadden ze soms minder enthousiasme voor nieuwe technische ontwikkelingen. Het was vooral vanuit hun belangstelling voor de organisatiekant van de ICT, of ondanks affiniteit met techniek, kiezen voor een hoger salaris.

In overeenstemming met de paneldata maakten de meeste respondenten zich ondanks een relatief sterke kennisveroudering dus geen zorgen over employabilityverlies door kennisveroudering, en bleven zij vaak greep op hun loopbaan houden.

Leren

Vanaf dit punt concentreren wij ons op de ICT'ers die in de technische hoek actief bleven. De geïnterviewden legden de nadruk op praktijkleren: leren door te doen, te onderzoeken en te experimenteren. Allen noemden het leren door het gebruik van de hulpbronnen van onlinegemeenschappen, waaraan ze soms ook zelf bijdragen leverden. Als het om technische kennis gaat, blijkt een ICT'er er nooit alleen voor te staan. Als het antwoord op een vraag al niet meteen te vinden is, staan er veelal deskundigen klaar die direct een oplossing aandragen. Deze

online ondersteuning is in de ICT al een kwart eeuw zodanig ontwikkeld, dat er van een collectief sociaal kapitaal gesproken kan worden (Pruijt, 2002).

De betreffende ICT'ers noemden geen van allen training en opleiding als mogelijkheid om ontspannen aan het werk te blijven. De enige trainingen die zij interessant vinden, gaan over beveiliging, waarin zij zien hoe hackers te werk gaan. In cursussen waaraan certificering was verbonden zagen geïnterviewden vooral beperkingen. Bedoeld of onbedoeld leidde het opleidingsproces soms tot ontmoediging. Iemand benoemde dat het volgen van een cursus zonder ervaring op te doen met de echte software-omgeving, onvoldoende was om het examen te halen. Soms zat een cursus en het examen vol met onderwerpen waarvan de docent zelf toegaf dat ze geen praktische waarde hadden. Een respondent stelde dat als iemand voor een examen slaagt, dat niets zegt over het praktische kunnen, maar zakken geldt direct als een brevet van onvermogen en als argument om iemand te ontslaan.

Aangepaste werkorganisatie

Soms blijkt het mogelijk om een IT-bedrijf te organiseren als een gemeenschap waarin lang doorwerken geen probleem is. In een van de betrokken bedrijven lag het zwaartepunt van de technische kennis bij mensen van 60 jaar en ouder. Jonge zij-instromers waren net binnengehaald met de bedoeling via kennisoverdracht continuïteit te bereiken. Illustratief voor het gemeenschapskarakter was dat het bedrijf tijdens een moeilijke fase gered was dankzij een collectief loonoffer. Via horizontale coördinatie werd de werkorganisatie aangepast aan de wensen en mogelijkheden van de werknemers. Een programmeur legde uit:

> *"Ik ben heel goed in programmeren, [..] omdat de logica erachter altijd hetzelfde is. In wat voor taal dan ook. Maar daaromheen zit natuurlijk een hele wereld van computers, en hoe tegenwoordig met elkaar gepraat wordt. Dat stukje, daar ben ik niet sterk in, en daar zou ik ook*

nooit sterk in worden en dat wordt steeds slechter. Daarvoor heb ik andere mensen om mij heen die dat gaan onderzoeken en regelen. Dus, wij hebben echt in ons bedrijf dingen opgehakt in stukjes, en iedereen praat met elkaar, maar iedereen heeft zijn eigen kwaliteit en sterkte en dat is dan ook de taak van diegene."

De interviews geven geen uitsluitsel over hoe vaak een dergelijk gemeenschapskarakter voorkomt, maar het ligt voor de hand dat er in software producerende IT-bedrijven speelruimte bestaat om de organisatie naar wens in te richten. Onderzoek en ontwikkeling laten zich immers maar beperkt bureaucratiseren (Mintzberg, 2023).

Conclusies

In vergelijking met andere hoger opgeleide werknemers ervaren ICT'ers in sterkere mate dat zij belangrijke kennis missen en hun eerder opgedane kennis niet meer kunnen benutten. Toch ervaren zij het risico op employabilityverlies niet sterker dan andere hoger opgeleide werknemers. Deels komt dat doordat ICT'ers in de loop van de tijd minder technische taken gaan vervullen. En deels doordat diegenen die in de ICT actief blijven, relatief veel affiniteit met technische aspecten hebben en belangstelling voor nieuwe technologie. Praktijkleren, leren door te doen, te onderzoeken, te experimenteren en onlinehulp van vakgenoten biedt hen voldoende mogelijkheden om bij te blijven. Interessant is dat in organisaties die zich bezighouden met onderzoek en ontwikkeling, zoals IT-bedrijven die software ontwikkelen, er potentieel speelruimte bestaat om de arbeidsdeling aan te passen aan individuele wensen en mogelijkheden, waarmee ruimte ontstaat voor oudere werknemers om op een ontspannen wijze productief te blijven (Zinsmeister, 2012).

Literatuur

Brooke, L. (2009). Prolonging the careers of information technology workers: Continuity, exit, or retirement transitions?, *Ageing and Society, 29*(2), 237-252.

Claburn, T. (2025). On-Prem. Insiders say IBM's broader return-to-office plan hits older, more expensive staff hard. *The Register*. https://www.theregister.com/2025/02/20/ibm_colocation_program_described_as/

Friedman, A. L., & Cornford, D. S. (1989). *Computer systems development: History, organization and implementation*. John Wiley and Sons.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science, 3*(3), 383-397. https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383

Kraft, P. (1977). *Programmers and managers: The routinization of computer programming in the United States*. Springer-Verlag.

Miller, L. (2021). *Oracle autonomous database for dummies®*. 3rd Special Edition. John Wiley & Sons, Inc. www.oracle.com/a/ocom/docs/dc/em/oracle-autonomous-database-for-dummies-oracle-2nd-special-edition.pdf

Mintzberg, H. (2023). *Understanding Organizations... Finally!: Structuring in sevens.* Berrett-Koehler Publishers.

Pruijt, H. (2002). Social capital and the equalizing potential of the internet. *Social Science Computer Review, 20*(2), 109-115. https://doi.org/10.1177/089443930202000201

Pruijt, H. (2013). Employability, empowerment and employers, between debunking and appreciating action. Nine cases from the ICT sector. *International Journal of Human Resource Management, 24*(8), 1613-1628.

Shuey, K. M., & Spiegel, H. (2010). The structure of IT work and its effect on worker health: Job stress and burnout across the life course. In J.A. McMullin & V.W. Marshall (Eds.), *Aging and working in the new economy. Changing career structures in small IT firms*, (pp. 163-194). Edward Elgar.

Ullman, E. (2017). *Life in code: A personal history of technology*. Farrar, Straus and Giroux.

Van den Berg, H.A. (2013). Three shapes of organisational knowledge. *Journal of Knowledge Management, 17*(2), 159-174. https://doi.org/10.1108/13673271311315141

Van den Heuvel, S., Geuskens, G., Bouwhuis, S., & Niks, I. (2018). *Study on transitions in employment, ability and motivation (STREAM). Technical report* (2010-2017). TNO.

Yourdon, E. (1995). *The rise and resurrection of the American programmer*. Prentice Hall.

Zinsmeister, J. H.G. (2012). *Oud is wijs genoeg. Een studie naar de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers*. Proefschrift. Carem.

– Intermezzo –

Medicologie (brief)

Arthur Zijlstra

Beste Joop,

Veel dank voor je levendige uitnodiging om bij te dragen aan dit boek. Dat geeft uiteraard veel te denken en daarvan leeft een filosoof. Ik herinner je als een oorspronkelijk, betrokken en kritisch geëngageerde collega. Je was zelfs enige jaren, jouws ondanks, onze aanvoerder in de premaster zonder je de managerstitel aan te meten. Jij had dat ook niet nodig, met al je vakinhoud en liefde voor studenten en collega's. Je bracht vakmanschap in de praktijk. Met het ouder worden ontwikkelen mensen 'verrijkte' vermogens die in het werk van vakmensen van groot belang zijn, mits de omstandigheden dit toelaten. Uit je onderzoek bleek immers dat de mate waarin oudere werknemers deze vermogens kunnen ontwikkelen en inzetten contextgebonden is, dat wil zeggen, afhankelijk van de inrichting van de functie en het organisatiebeleid (Zinsmeister, 2012). Daarbij gaat het niet louter om hun vakkennis, maar om het op jarenlange ervaring gebaseerde vermogen om situaties te overzien, initiatieven te nemen, behoeften van studenten en collega's te onderkennen, zelfstandig problemen op te lossen die zich bij de uitoefening van de functies voordoen, et cetera. Als ik terugkijk naar mijn

onderwijservaringen is het nog maar de vraag of in het onderwijs dat vakmanschap nog wel tot ontwikkeling kan komen.

Om dit te illustreren vertel ik een parabel over de medicologie. Stel dat er op een goed (of juist slecht?!) moment in de geneeskunde een nieuwe discipline zou ontstaan: we noemen haar medicologie. De overheid en universiteiten investeren ruimhartig in deze nieuwe metadiscipline, omdat de gezondheidszorg wel toe is aan een forse kwaliteitsimpuls. Medicologie is een vak dat lieden beoefenen die misschien in een grijs verleden ooit zelf arts of specialist zijn geweest, maar het beneden hun stand achten (te lange werkweken, te hoge werkdruk, te mondige patiënten, afnemende sociale status) om hier hun hele loopbaan aan te wijden. Sommigen zijn direct na de middelbare school medicologie gaan studeren en hebben zelf het scalpel zelden of nooit gehanteerd: bloederigheid is nooit zo hun ding geweest. Ze denken liever op veilige afstand, met schone handen, na over het werk van artsen en de gezondheid van patiënten. Ze opereren in een metawereld van spreadsheets, PowerPoints en onderling bureaucratisch overleg, die toch verre te verkiezen is boven de echte wereld van het ambachtelijke handwerk van artsen.

En stel nu vervolgens dat zij in hun vrijgestelde positie handleidingen, protocollen, rubrics, competentie- en beroepsprofielen, enzovoort opstellen die op hun beurt door het management van ziekenhuizen op instigatie van de Inspectie voor de Gezondheidszorg dwingend worden opgelegd aan alle maatschappen van specialisten. De motivatie is dat patiënten immers zorgconsumenten zijn aan wie artsen vraaggearticuleerd dienen te leveren. Ook al is de medicologie nauwelijks *evidence-based*, vanaf nu zijn ze *nolens volens* gedwongen competentiegericht te opereren, zelfs als patiënten er nauwelijks baat bij hebben. Het rendement is evenwel allesbepalend: hoe meer medicologisch competente verrichtingen, hoe hoger de omzet van de maatschappen en dus van het ziekenhuis. Geen wonder dat steeds meer getalenteerde studenten

de geneeskunde links laten liggen en medicoloog worden. Tenslotte de vraag: welke overeenkomst en welk verschil is er nu eigenlijk tussen hbo-docenten en de artsen uit de parabel?

Was de managementlaag in het hbo aanvankelijk bescheiden van omvang, de groei van de bureaucratie zat er na de fusiegolf in de jaren 1980 en 1990 al snel in. Elke manager stelt een adjunct aan en die een medewerker en die weer een assistent die op zijn beurt een systeembeheerder nodig heeft, een adviseur, enzovoort. En niet ten behoeve van de ondersteuning van docenten, maar vanwege de eigen positie in de bureaucratie. De machtsgreep van de managers maakt dat van alle gelden in het hbo nog pakweg slechts een kwart direct naar het onderwijs gaat. De rest gaat naar huisvesting en riante vergoedingen voor managers en hun ondersteuners. Het is nooit goed verklaard hoe het toch kon gebeuren dat onderwijsinstellingen ten onder gingen aan vastgoedhandel en gerommel met derivaten: management dat vooral elkaar bezighield, geen les hoefde te geven en toch de tijd moest doden?

De studenten zijn sluitposten van de begroting en ervaren dat zij te maken hebben met afbreuk van onderwijskwaliteit. Dat ligt niet aan hen, maar valt deels te begrijpen doordat er per leerling/student steeds minder geld beschikbaar is. Dus minder onderwijstijd, ondanks de jaarlijks groeiende onderwijsbegroting van hbo-instellingen. Een onderwijsmanager krijgt goed betaald. Dat komt waarschijnlijk, omdat het een moeilijk beroep is, waarin je lastige besluiten moet nemen. Maar veel managers hebben er nauwelijks weet van wat er werkelijk in een (hoge) school gebeurt. Alleen het kwantificeerbare en dus meetbare telt nog. Daarvoor komen richtlijnen en sancties in prestatiecontracten (kritieke prestatie-indicatoren, KPI's): zoveel procent van de ingestroomde studenten moet slagen. Ze moesten meetbare competenties verwerven en daarvoor kwamen nieuwe leersystemen met zelfsturende studenten. Kennisoverdracht was niet meer nodig. De docent werd procesbegeleider met standaard onderwijsmateriaal en 'beoordelingsformats'. Om

het vakmanschap van de docent verder uit te hollen, kwamen – georganiseerd door het management – docentbeoordelingen door studenten. Hielden de docenten zich wel aan de formats? De docenten die het laagst scoorden, kregen problemen.

Rest de vraag: zullen docenten hun vakmanschap nog kunnen ontwikkelen? Ik ben daar pessimistisch over. Ik heb een associatie met Webers (2012, pp. 136-137) slotpassage uit zijn *Protestantse ethiek*, waar hij zich afvraagt wat er met het 'staalharde omhulsel' van het moderne kapitalisme in de toekomst zou kunnen gebeuren, nu de puriteinse geest eruit geweken is. Een citaat:

> *'Vandaag de dag is de geest van dit ascetisme – of dit definitief is weet niemand – uit dit (staal)harde omhulsel geweken. In ieder geval heeft het zegevierende kapitalisme, sinds het op een mechanische grondslag berust, deze steun niet meer nodig. … Niemand weet nog wie er in de toekomst in dit harde omhulsel zal wonen en of er aan het eind van deze ontstellende ontwikkeling hele nieuwe profetieën dan wel een krachtige wedergeboorte van oude gedachten en idealen zullen staan, of – als geen van beide gebeurt – een mechanische verstening, verbloemd door een soort krampachtige gewichtigdoenerij. Want inderdaad zou voor de 'laatste mensen' van deze culturele ontwikkeling de volgende uitspraak wel eens bewaarheid kunnen worden: 'Vakmensen zonder geest, genotsmensen zonder hart:* dit niets *verbeeldt zich tot een nooit eerder bereikt niveau van humaniteit te zijn opgeklommen.'* (Max Weber; mijn de-cursivering, AZ).

Hoe zouden wij ruim honderd jaar later Webers vragen beantwoorden met onze *wisdom of hindsight*? Werden wij buiten de premaster niet telkens omringd door zelfingenomen 'vakmensen zonder geest, genotsmensen zonder hart'?! Hier volstond alleen *innere Emigration*. Jij bent voor mij precies het tegenovergestelde, een beziel(en)de vakman pur sang. Managers, bedrijfsvoerders, adviseurs en coaches belichamen het niets van Weber, ze zijn een van de belichamingen van het nihilisme van onze cultuur.

Hartelijke groeten, Arthur

Literatuur

Weber, M. (2012). *De protestantse ethiek en de geest van het kapitalisme*. Boom.

Zinsmeister, J. H.G. (2012). *Oud is wijs genoeg. Een studie naar de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers*. Proefschrift. Carem.

Hoofdstuk 8

Naar een intergenerationeel en ervaringsgericht diversiteitsbeleid

Maddy Janssens & Chris Steyaert

Inleiding

In deze bijdrage stellen we enkele kritische vragen bij het huidige diversiteitsbeleid, mede geïnspireerd door het werk van Joop Zinsmeister. We bepleiten de noodzaak van nieuwe conceptuele benaderingen van diversiteit, waarbij het belangrijk is om ook andere empirische contexten verder te verkennen dan de klassieke (multinationale) onderneming, door, bijvoorbeeld, aandacht te geven aan de culturele sector.

Vanuit een praktijktheoretische benadering voerden we over meerdere jaren onderzoek naar verschillende dansproducties die experimenteren met het doorbreken van de stereotype danser – jong, gespierd lichaam en (vaak) wit. Om dit te realiseren is er volgens ons ook een ander organiseerproces nodig, dat we kunnen begrijpen en analyseren als een bundeling van praktijken.

Hoewel dit voorbeeld uit de danswereld misschien als 'te artistiek' kan worden weggezet, willen we benadrukken dat er ook binnen culturele en artistieke organisaties in Vlaanderen en Nederland nog veel werk te verrichten is op het vlak van diversiteit en inclusie, ook al is dit sinds een

geruime tijd een aandachtspunt. Tegelijk geloven we dat deze alternatieve organisatiecontexten juist inspirerend kunnen zijn om de diversiteitsaanpak in andere contexten te veranderen.

Wat we uit dit voorbeeld kunnen leren, is dat er – naast een leeftijdsgericht diversiteitsbeleid – ook nood is aan een intergenerationeel diversiteitsbeleid. Zo'n aanpak vertrekt vanuit nieuwe ervaringen en interacties tussen verschillende leeftijdsgroepen, waarbij ook andere diversiteitsdimensies niet uit het oog worden verloren, en ook bestuurlijke en organisatiekundige ondersteuning nodig is.

Vragen bij het huidige diversiteitsbeleid

In het onderzoekswerk van Zinsmeister (zie hoofdstuk 1) over de mogelijkheden en posities van oudere werknemers in het huidige arbeidslandschap vinden we veel dat aansluit bij onze visie, zowel in de kritische analyse als in de reflectie over alternatieven. Kritisch gezien wijst Zinsmeister onder meer op de volgende aspecten: het verzet tegen instrumenteel en korte-termijn denken in het ondernemingsbeleid, het doorbreken van het normatieve beeld van 'de ideale werknemer' en andere stereotyperende mythes, en het aankaarten van precaire arbeidsomstandigheden in verschillende werkdomeinen.

De oorsprong van het moderne diversiteitsbeleid wordt vaak toegeschreven aan het rapport *Workforce 2000* (Johnston & Packer, 1987), gepubliceerd door het Hudson Instituut in 1987. Dit rapport valt samen met de opkomst van het neoliberalisme, belichaamd door Margaret Thatcher en Ronald Reagan in de jaren tachtig. Dit politieke en economische model heeft vele aspecten van het diversiteitsbeleid sterk beïnvloed, niet in het minst door de instrumentele en individualiserende tendensen van het neoliberalisme over te nemen.

Daarenboven is het inzicht gegroeid dat organisaties geen geïsoleerde entiteiten zijn, maar open ruimtes, ingebed in een breder maatschap-

pelijk discours, gekleurd door zowel vooroordelen alsook nieuwe houdingen betreffende diversiteit en inclusie. Deze maatschappelijke verankering leidt ertoe dat uitsluiting en ongelijkheid als systemisch moeten worden beschouwd en dus veel moeilijker te bestrijden zijn binnen de muren van een specifieke organisatie. Deze vervlechting tussen maatschappelijke en organisationele realiteiten maakt ook dat veel diversiteitsinitiatieven ontoereikend zijn om de onderliggende ongelijkheid aan te pakken, waardoor ze als ondoeltreffend worden beschouwd (Dobbin & Kalev, 2022).

In een kritische analyse van het diversiteitsbeleid hebben we opgemerkt dat organisaties vaak als neutrale achtergronden worden beschouwd en losgekoppeld blijven van de geplande diversiteitsaanpak, en dat diversiteitsbeleid doorgaans instrumenteel wordt gerechtvaardigd door te wijzen op financiële en strategische voordelen. Verder is het ons opgevallen dat diversiteitsinitiatieven vaak worden gereduceerd tot een kwestie van individuele verantwoordelijkheid en dat hun implementatie verstaan wordt als een vorm van cognitieve verandering.

Al deze factoren[9] creëren volgens ons wat Sara Ahmed (2012) 'blokkeringen' noemt: belemmeringen die een andere, effectievere aanpak in de weg staan. Daarom achten we het kritisch bevragen van het huidige diversiteitsbeleid essentieel, zodat er plaats kan worden gemaakt voor alternatieve praktijken die ervoor zorgen dat organisaties niet langer als ongastvrije ruimtes worden ervaren, maar juist als meer leefbaar. Deze kritische houding is er niet op gericht diversiteitsbeleid af te schaffen, zoals populistische en postliberale politiek dat op dramatische wijze eist en uitvoert, maar juist om het te hervormen en te versterken.

[9] Voor een meer gedetailleerde argumentatie verwijzen we naar hoofdstuk 1 in Janssens & Steyaert (2025).

Naast het problematiseren van diversiteitsbeleid is het minstens even belangrijk om na te denken over zinvolle alternatieven, die we verder uitwerken op basis van onze onderzoekservaringen van de afgelopen 25 jaar (vergelijk Janssens & Steyaert, 2001 en 2025). Hierin presenteren we een relationeel en ervaringsgericht diversiteitsbeleid, dat vertrekt vanuit een intergenerationele visie op zowel maatschappij als organisatie.

Intergenerationele ervaringen in de creatieve en culturele sector

Een praktijktheoretisch raamwerk

Om een vernieuwend diversiteitsbeleid mogelijk te maken, stellen we voor het organiseerproces niet langer te verstaan vanuit de neutrale, instrumentele, individuele en cognitieve assumpties die we hiervoor hebben aangeduid, maar organiseren te verstaan vanuit de praktijk-gebaseerde theorie die gestoeld is op een relationele ontologie. Deze relationele ontologie stelt niet langer individuen centraal, maar relaties. Tegelijk wil een relationele ontologie onnodige dualismen vermijden, zoals deze tussen individu en structuur, geest en lichaam, of theorie en praktijk (Janssens & Steyaert, 2019).

Een theorie die deze relationele assumpties kan vertalen, is de praktijktheorie of praktijk-gebaseerde theorie (Janssens & Steyaert, 2019; 2020; 2025; Steyaert & Janssens, 2025). Praktijktheorie is misschien geen optimale vertaling van 'practice theory'. Sommigen opteren er zelfs voor de term niet te vertalen, maar een praktijktheoretische benadering is misschien een goede omschrijving. Sommigen spreken ook wel van handelingspraktijk (Luijten & Gallé, 2023), wat goed de post-duale opvatting weergeeft dat een praktijk zowel een handeling ('performance') is als 'structurerend' werkt. Om deze koppeling te beklemtonen, sprak Pierre Bourdieu van 'habitus' (zie Janssens & Steyaert, 2025, p. 43). Deze theorie richt zich op praktijken en beschouwt het organiseerproces als een bundeling van praktijken. Daarbij worden praktijken

niet-binair opgevat: om de tegenstelling tussen individu en structuur te vermijden, wordt benadrukt dat een praktijk het uitvoeren van een bepaalde gewoonte veronderstelt, die door datzelfde uitvoeren tegelijkertijd ook kan veranderen.

Bijvoorbeeld, lesgeven als dagelijkse praktijk is gebaseerd op bestaande opvattingen over en activiteiten van lesgeven. Tegelijkertijd kan het begrip van lesgeven veranderen door op een dag een andere aanpak uit te proberen en verder te ontwikkelen. Bovendien is het uitvoeren van een handelingspraktijk niet alleen discursief, maar ook lichamelijk, affectief en materieel gevormd. Lesgeven kan alleen 'uitgevoerd' worden in een bepaalde fysische (of virtuele) en technologische ruimte, afhankelijk van het spreken en bewegen van een specifieke leerpersoon en de manier waarop leerlingen zich daarop afstemmen. De praktijk van het lesgeven is daarnaast verweven met andere praktijken, variërend van het wekelijks schoonmaken van de school tot nieuwe beleidsbeslissingen op ministerieel niveau. Het voorbeeld van lesgeven kan ook vertaald worden naar het diversiteitsbeleid, dat we op gelijkaardige wijze kunnen benaderen als een bundeling van praktijken. Zoals we hierna illustreren, schuilt het 'voordeel' van deze benadering erin dat het organiseren van diversiteit kan worden opgevat als het veranderen van bestaande praktijken en/of het introduceren van nieuwe praktijken, in plaats van een verandering van individuele overtuigingen of structurele hervormingen.

Een ervaringsgerichte benadering van diversiteit

Op zoek naar vernieuwende praktijken van diversiteit hebben we ons gericht op organisaties die experimenteren met divers organiseren. Zo kwamen we uit in de culturele sector, bij een Brusselse dansorganisatie die niet alleen een pioniersrol speelde in de moderne dans sinds het midden van de jaren tachtig, maar ook het gangbare ideaalbeeld van de danser probeert te doorbreken door een heel gevarieerde cast van dansers uit te nodigen. Bovendien wordt het publiek actief betrokken

bij de voorstelling, net als toevallige voorbijgangers, wanneer sommige producties zich verplaatsen van het traditionele theater naar de publieke ruimte, zoals stadspleinen. Gebaseerd op etnografisch onderzoek van repetities, workshops en voorstellingen, gecombineerd met interviews en tekstmateriaal, bracht de analyse een bundeling van verweven praktijken aan het licht: 'vermengen', 'omkeren', en 'bevestigen' (Janssens & Steyaert, 2020).[10]

Vermengen. De eerste praktijk – 'vermengen' – houdt in dat er gewerkt wordt met een intergenerationele cast en dat verschillende vormen van diversiteit ook worden geïncludeerd. Dit betekent dat niet alleen dansers van uiteenlopende leeftijden – van jong tot hoogbejaard – worden uitgenodigd, maar ook mensen met diverse talige, etnische, of religieuze achtergronden. Deze praktijk vereist dat iedereen met iedereen moet kunnen bewegen en dansen. In deze dansvorm van 8 tot 92, kan een groepje kinderen bijvoorbeeld een oudere persoon dragen, of tilt een persoon met het syndroom van Down een jongeling over het podium.

Vermengen is er dus op gericht dat individuen met verschillende lichamen en achtergronden zich steeds weer leren aanvoelen, vaak zonder woorden. Men kan zich dus niet langer in een sub-groepje verstoppen, zoals tieners die onderling druk staan te doen of ouderen die op de achtergrond blijven. Deze ongewone combinaties worden voorbereid in workshops, waarin bijvoorbeeld een groep ouderen een school bezoekt. In plaats van het wekelijkse sportuurtje leren jongeren samen bewegen met mensen die hun grootouders zouden kunnen zijn.

Omkeren. Vermengen alleen is echter niet genoeg. Een tweede praktijk – 'omkeren'–bestaat erin om stereotypische rollen en assumpties

[10] Deze begrippen zijn vertalingen van respectievelijk 'mixing', 'inverting', en 'affirming' (zie Janssens & Steyaert, 2020).

om te draaien, alsook typische machtsverhoudingen te doorbreken. Zo worden bijvoorbeeld kinderen niet geacht om simpelweg de ouderen te volgen. Integendeel, kinderen kunnen juist een 'leidende' rol op zich nemen en als choreografen fungeren door instructies te geven, bewegingen uit te proberen en voor te doen.

Wanneer kinderen het de ouderen te makkelijk maken, moedigt de choreograaf hen aan om uitdagendere bewegingen te introduceren. Dit maakt lichamelijke limieten zichtbaar, maar laat tegelijkertijd de schoonheid ervan zien. Ook het traditionele idee dat het publiek braaf zit te kijken, wordt omgekeerd. De dansproducties zijn al lang geen klassieke voorstellingen meer, maar 'doe-mee'-avonturen, waarin het publiek heel snel zelf bewegingen uitvoert en mee de choreografie bepaalt. Zij ervaren hoe het is om samen te bewegen met 'vreemden' die ze anders op straat misschien niet eens zouden aanspreken.

Omkeren moet een habituele handeling worden die telkens opnieuw beklemtoond wordt, om te voorkomen dat stereotype relaties zich opnieuw manifesteren. Iedereen moet kunnen 'leren' om het perspectief van de ander aan te nemen en dit perspectief letterlijk 'aan den lijve' te ondervinden. Bijvoorbeeld wanneer een vrouw in een rolstoel een nieuwe dansbeweging initieert, kunnen anderen deze bewegingen uitproberen en het plotse en hoekige omdraaien van een rolstoel in hun repertoire van bewegingen opnemen. Door verschillen om te keren, verliezen ze ook hun vermogen om te polariseren.

Bevestigen. De derde praktijk – 'bevestigen' – zorgt ervoor dat nieuwe ervaringen worden verankerd en verder versterkt. Dit gebeurt door voortdurend te experimenteren, maar ook door deze ervaringen in kringgesprekken te delen en van betekenis te voorzien. Zo kan bijvoorbeeld worden bevestigd dat het lichaam van een 90-jarige geen beperking vormt, maar juist een schoonheid en expressie toevoegt aan de dans.

Het bewegen van een ouder lichaam heeft iets moois en kan vervolgens ook de dansbewegingen van anderen kleuren en vormgeven.

Naar een relationele en ervaringsgerichte diversiteitspraktijk

Vermengen, omkeren en bevestigen vormen een set van verweven praktijken die al handelend en experimenterend verder evolueren. Deze set van handelingspraktijken vergt tijd om een collectieve gewoonte te worden en om uit te groeien tot een organiseerproces dat wordt ondersteund door vele andere praktijken.

Na zeven jaar dansproducties is uit de steeds veranderende groep van deelnemers een nieuw experiment ontstaan: het organiseerplatform Leon.[11] De naam verwijst naar de oudere deelnemer die in 2015, op 91-jarige leeftijd, meedeed aan de eerste dansvoorstelling en dat is blijven doen. Tot zijn overlijden op 100-jarige leeftijd bleef hij steeds opnieuw relaties aangaan met nieuwe deelnemers en in nieuwe contexten. 'Leon' symboliseert dat een oudere persoon niet stereotiep aan de kant hoeft te staan, maar actief kan deelnemen aan een wervelende groep. De laatste tien jaar van zijn leven kregen hierdoor een totaal andere invulling: hij reisde mee met dansvoorstellingen door Vlaanderen, Nederland en elders in Europa. Tegelijk gaat het hier niet enkel om de persoon Leon, maar om het feit dat hij, door het deelnemen aan deze praktijken, mee gestalte heeft gegeven aan het herdefiniëren van hoe een dansorganisatie met verschillen omgaat. Hieruit is dan een nieuwe organisatie ontstaan die deze praktijken dagelijks uitvoert en verder ontwikkelt.

Het effect van het opvatten van organiseren als het uitvoeren en veranderen van praktijken en hun onderlinge verbindingen, is dat er ook andere normen kunnen ontstaan over wie als danser wordt gezien.

[11] Zie www.leon.dance

Wij geloven dan ook dat iedere oudere – zoals iedere persoon – een ideale danser kan zijn. Op dezelfde manier kan elke oudere werknemer een waardevolle kracht zijn, mits we onze mogelijkheden en beperkingen leren vermengen. Zo kan de opvatting van de 'ideale norm' zich steeds verder uitbreiden tot een voortdurend bewegend ideaal van meervoudigheid.

Veel diversiteitswerk voelt, zoals Sara Ahmed (2012) stelt, vaak aan als een vorm van fysische en emotionele arbeid, waarbij men zich herhaaldelijk het hoofd stoot tegen een stenen muur. Dit geldt niet alleen voor diversiteitsfunctionarissen, maar ook voor iedereen die zich niet vanzelfsprekend herkent in het beeld van de 'normale' werknemer. Daarom is de vraag cruciaal: Hoe kan diversiteitsbeleid een ander gevoel van samenwerken en samenleven mogelijk maken door nieuwe organiseerpraktijken uit te proberen?

Met deze korte illustratie hopen wij te laten zien dat er andere ervaringen mogelijk zijn dan de frustratie van tegen een muur aanlopen. Door alternatieve, affectieve ervaringen op te bouwen en hiërarchische, binaire verhoudingen af te breken, ontstaat ruimte voor een relationele en ervaringsgerichte diversiteitspraktijk. Een praktijk die niet langer differentieert, maar mogelijkheden vermengt, verhoudingen omkeert, en nieuwe mogelijkheden versterkt en verder uitbreidt.

Literatuur

Ahmed, S. (2012). *On being included*. Duke University Press.

Dobbin, F., & Kalev, A. (2022). *Getting to diversity: What works and what doesn't*. Harvard University Press.

Janssens, M., & Steyaert, C. (2001). *Meerstemmigheid: Organiseren met verschil*. Universitaire Pers Leuven.

Janssens, M., & Steyaert, C. (2019). A practice-based theory of diversity: Respecifying (in) equality in organizations. *Academy of Management Review. 44*(3), 518-37.

Janssens, M., & Steyaert, C. (2020). The site of diversalizing: The accomplishment of inclusion in intergenerational dance. *Journal of Management Studies, 57*(6), 1143-73.

Janssens, M., & Steyaert, C. (2025). *On practicing diversity: Organizational world-making through exploration, experimentation and engagement*. Bristol University Press.

Johnston, W.B., & Packer, A.H. (1987) Workforce 2000: *Work and workers for the 21st Century*. Hudson Institute.

Luijten, J., & Gallé, E. (2023). *Organiseren van menswaardig zorgen. Een praktijk georiënteerd onderzoek*. Erasmus Universiteit.

Steyaert, C., & Janssens, M. (2025). The atmospheric attunement of diversity interventions: Learnings from a dance performance. *Culture and Organization, forthcoming*.

Hoofdstuk 9

Vrijheid voor vakmanschap

– wat leren tussen generaties vraagt van organisaties en professionals

Daniel van Middelkoop, Peter Horsselenberg en Marcel van Maanen

Vakmanschap staat voor veel mensen synoniem aan kwaliteit en goed werk afleveren. Wie wil er niet als vakmens gezien worden? Vele organisaties benoemen en roemen dan ook het belang van vakmanschap onder hun werknemers. Vakmens word je niet zomaar. Het vraagt om ervaring, oefening, en de mogelijkheid om in de praktijk te leren en te ontwikkelen (Sennett, 2008). Het is niet voorbehouden aan, maar is wel bovengemiddeld terug te vinden onder oudere werknemers; in de verrijkte vermogens van oudere werknemers, die vaak beschikken over jarenlange beroepservaring (Zinsmeister, et al., 2020).

Ondanks bovengenoemde waardering zien we dat vakmanschap onder druk staat in de praktijk van veel organisaties (Van Middelkoop, 2022). De beroepservaring en verrijkte vermogens van oudere werknemers zijn niet of zeer moeilijk te kwantificeren en passen niet in een Excel-sheet of stroomschema. In werkomgevingen die sterk worden gestuurd door standaardisering, protocollering en het streven naar efficiëntie, erkennen werkgevers de meerwaarde van vakmanschap van oudere werknemers onvoldoende. In zulke contexten ontbreekt het vakmensen aan negatieve en positieve vrijheid (Berlin, 1969). De

negatieve vrijheid verwijst in dit geval naar de afwezigheid van belemmeringen om het werk naar eigen inzicht vorm te geven. Het ontbreekt in dit soort werkomgevingen vaak ook aan positieve vrijheid: de vrijheid die een richtinggevend idee of overtuiging geeft. In dit geval gaat het over de erkenning van de meerwaarde van vakmanschap door zowel oudere als jongere werknemers, welke zich vertaalt naar de prioriteit en aandacht die zij geven aan vakmanschap in werken en leren van en tussen jongere en oudere werknemers. Als organisaties één of beide vormen van vrijheid van vakmensen te veel inperken, ontstaat de tegenstrijdigheid: ze belijden het belang van vakmanschap, maar faciliteren het niet.

In dit essay gaan we aan de hand van de concepten negatieve en positieve vrijheid in op de vraag waarom vakmanschap en het leren tussen generaties onder druk staat, en kijken we naar alternatieven.

Het belang van negatieve en positieve vrijheid voor vakmanschap

In veel sectoren bestaan tekorten aan vakmensen en ontstaan er dientengevolge problemen vanwege een gebrek aan vakkennis (Zinsmeister, et al., 2022). Het vakmanschap in organisaties is niet voorbehouden aan, maar wel bovengemiddeld aanwezig bij de oudere werknemers in die sectoren. In organisaties waarin een grote flexibele schil en tijdelijke contracten steeds vaker gewild of ongewild het personeelsbeleid kenmerken, vormen oudere werknemers met hun ervaring en vakmanschap vaak de constante factor. In onze onderzoeken (Zinsmeister et al., 2020; 2022) kwamen we hiervan de afgelopen jaren talloze voorbeelden tegen. Een oudere werktuigkundige neemt op zijn vakantie zijn werktelefoon mee, omdat hij als enige over de ervaringskennis beschikt om bij meldingen of storingen snel te bepalen welke reparaties nodig zijn. Zijn jongere collega's raadplegen hem tijdens zijn vakantie bijna dagelijks. Bij een dienstverlenend bedrijf met veel wisselende flexkrachten vormt één oudere ervaren kok de spil in dagelijks zorgdragen voor een goede maaltijd voor de klanten. Managers in deze organisaties zien het grote

belang van het vakmanschap van deze oudere werknemers en er is hen vaak veel aan gelegen deze krachten 'aan boord' te houden. Door een gebrek aan negatieve en positieve vrijheid voor oudere werknemers is er echter veel minder aandacht voor de overdracht van vakmanschap en voor onderling leren tussen oudere en jongere werknemers – waardoor het bestaande vakmanschap geconcentreerd blijft bij een beperkt aantal individuele oudere werknemers.

Onder negatieve vrijheid verstaan we het gebrek aan obstakels of belemmeringen vanuit de omgeving – iemand is vrij om eigen keuzes te maken, zonder belemmerd te worden door anderen (Berlin, 1969; Dohmen, 2022). In veel organisaties ontbreekt het vakmensen aan deze negatieve vrijheid, als gevolg van de manier waarop het werk is georganiseerd. Vanuit een dominante managementlogica (Quené, 2018), gericht op controleerbaarheid en efficiëntie, worden werkprocessen steeds verder gestandaardiseerd en geprotocolleerd. Deze managementlogica ontstaat zelden door één beslissing of actor, maar geldt in veel organisaties als vanzelfsprekend: 'zo doen we het nu eenmaal'. De vakmens die door de energiecentrale loopt en aan een machine kan horen dat er iets niet goed loopt, wordt door deze standaardisering en protocollering beknot in zijn handelingsruimte. Zijn of haar negatieve vrijheid om te handelen op basis van ervaringskennis wordt beperkt door procedures, systemen en verantwoordingsvereisten, die te weinig eigen ruimte, tijd en middelen bieden om het eigen oordeel te vormen en toe te passen.

Als gevolg van deze managementlogica kan de negatieve vrijheid van werknemers verder worden beperkt. Het gezamenlijk leren op de werkplek — waarbij jongere en oudere collega's samen werken en kennis overdragen — wordt dan afgeschaft of beperkt, omdat het als te duur en/of inefficiënt wordt gezien. We zien soms ook dat dit leren wel formeel via HR-beleid aangemoedigd wordt, maar dat er geen tijd of middelen voor worden vrijgemaakt. Dit wordt zelden als keuze gepre-

senteerd, maar eerder als noodzaak: het proces of de financiën laten het niet toe. Het leidt ertoe dat met en van elkaar leren in het werk te vaak tot 'iets extra's buiten de bestaande planning' wordt. Het gebeurt als werknemers eraan toekomen, als er tijd over is – maar die tijd blijft zelden over.

In al deze situaties ontbreekt de zichtbare relatie tussen vakmanschap en de prestatie-indicatoren van de organisatie. De relatie laat zich niet makkelijk meten, blijft vaak buiten beeld en daarmee ook vaak buiten het beleid. Organisaties reduceren zo de negatieve vrijheid tot een luxe, terwijl de sluipende gevolgen van negatieve vrijheid pas op langere termijn zichtbaar zijn in het verlies aan vakmanschap in de organisatie.

Ruimte en aandacht zijn cruciaal om samen werken en leren mogelijk te maken op een manier die recht doet aan de verrijkte vermogens van oudere werknemers. Ze vormen echter nog geen garantie dat dit ook daadwerkelijk plaatsvindt. Naast negatieve vrijheid vanuit de organisatie is daar positieve vrijheid vanuit vakmensen voor nodig. Positieve vrijheid gaat over zelfbepaling – waartoe onderneem je acties wel, of juist niet, en ben je daartoe in staat. In deze context gaat het om de vraag of werknemers bewust inzetten op het gebruiken en ontwikkelen van vakmanschap in het werk, en of zij in staat zijn om dit samen met anderen vorm te geven. In onze praktijkervaringen zien we dat positieve vrijheid vaak ten onrechte als vanzelfsprekend wordt verondersteld door het management. Alsof het vanzelf ontstaat, zodra vakmensen maar genoeg ruimte krijgen.

De meerwaarde van het samen werken en leren zit in de diversiteit aan kennis, vaardigheden, waarden en achtergronden van de leden van een team of groep (Van Middelkoop, 2022). We zien dat in veel samenwerkingsverbanden deze diversiteit door team- of groepsleden niet (volledig) erkend en benut wordt. Jongere collega's zien oudere werknemers bijvoorbeeld als behoudend of minder innovatief; of ouderen

kunnen jongeren juist als onervaren beschouwen, en daarmee als weinig bijdragend aan de kwaliteit van het werk. In zulke gevallen blijft samen werken en leren beperkt tot een verdeling van taken en verantwoordelijkheden, zonder dialoog over het doel van die samenwerking, de onderlinge afhankelijkheid in werk en leren, en een beeld van de kwaliteiten van werknemers.

Negatieve en positieve vrijheid zijn analytisch te onderscheiden, in de praktijk grijpen ze vaak in elkaar. Een gebrek aan positieve vrijheid binnen het team, bijvoorbeeld door stereotiepe beeldvorming, kan ertoe leiden dat de negatieve vrijheid van individuele vakmensen niet wordt gebruikt. Vakmensen hebben vaak de vrijheid om naar eigen inzicht te handelen, maar door een gebrek aan zelfbepaling en oriëntatie op de invulling van die ruimte, blijft de vrijheid onbenut.

Het alternatief: tijd en ruimte voor samen werken en leren

Wij denken dat er een alternatief mogelijk is. Maar dat vraagt wel om anders denken en doen op meerdere niveaus. Dat begint met een kritische blik op wat in de organisatie verstaan wordt onder performance, en wanneer werk 'goed' is. Het vraagt om onderkenning van het belang van vakmanschap en de toegevoegde waarde van de verrijkte vermogens van oudere werknemers bij het realiseren van goed werk. Maar het vraagt vooral om een doorvertaling van dat belang in beleid en organisatiestructuren die leiden tot negatieve vrijheid – tijd, middelen en ruimte – om werken en leren in te richten op een manier waarop vakmanschap tot zijn recht komt. Gebruik maken van de verrijkte vermogens van oudere werknemers vraagt om een nieuwe vormgeving van de arbeidsorganisatie, waarin de condities aanwezig zijn voor leren tussen oudere en jongere werknemers (Van Hoof & Zinsmeister, 2013). Condities zoals teamgrootte, onderlinge afhankelijkheid, een goede verdeling van rollen en taken, en psychologische veiligheid zijn noodzakelijk voor het leren in teams (Derksen, 2021). Maar leren vraagt vooral om een andere manier van kijken naar kwaliteit en productiviteit, en een doorvertaling

daarvan in de praktijk. Het vraagt om het geheel of gedeeltelijk loslaten van die KPI's en meetinstrumenten die gericht zijn op kortetermijnprocessen en geen rekenschap geven aan de langetermijnopbrengst van het vakmanschap van oudere werknemers en de noodzaak van leren tussen generaties. Organisaties die zich hier rekenschap van geven, zorgen idealiter voor rollen zoals coach, leermeester en meewerkend voorman voor oudere werknemers, waarin hun 'verrijkte' vermogens tot hun recht kunnen komen, en waarin zij hun ervaringskennis kunnen overdragen (Zinsmeister, et al., 2020). Kortom, het vraagt om het organiseren van negatieve vrijheid – tijd, ruimte en ondersteuning – voor vakmanschap van oudere werknemers en het gebruik van hun verrijkte vermogens om de samenwerking tussen generaties te versterken.

Die negatieve vrijheid is geen garantie voor effectief en constructief samen werken en leren tussen oudere en jongere werknemers. Daarvoor is ook positieve vrijheid nodig. Deze 'vrijheid waartoe' vraagt om het met elkaar bepalen van het doel van de samenwerking. Het vraagt in andere woorden, om een dialoog over wat, vanuit de logica van de vakmens, goed werk is en wat dat betekent voor de manier waarop samen werken en leren wordt vormgegeven. De vervolgvraag is dan wat ieders inbreng, belang en rol is bij het bereiken van dat doel. Samen werken en leren tussen oudere en jongere werknemers vraagt om het erkennen en gebruiken van de diversiteit in het samenwerkingsverband. Dat vraagt allereerst om een diverse samenstelling: in leeftijd, in rollen en taken, in aanstelling, achtergrond en ervaring (Derksen et al., 2020). Maar de aanwezigheid van diversiteit betekent niet automatisch dat die diversiteit ook benut wordt – en wanneer dit niet het geval is, kan diversiteit in samenwerkingsverbanden ook een negatief effect hebben op het functioneren van het samenwerkingsverband (Derksen et al., 2020). Goed samen werken en leren betekent onderlinge herkenning, erkenning en waardering van de diversiteit aan vermogens en achtergronden van werknemers; dat betreft zowel de verrijkte vermogens van oudere werknemers als de vermogens en perspectieven van

jongere werknemers. Die her- en erkenning vraagt in samenwerkingsverbanden om positieve waardering van bestaande vermogens, maar ook om het open bespreken en waar nodig wegnemen van negatieve onderlinge beelden, zoals die bijvoorbeeld kunnen bestaan vanuit het deficiëntiedenken over oudere werknemers. Dit kan diepgewortelde overtuigingen of 'beliefs' van werknemers betreffen (Fives & Gill 2015), die vragen om voldoende psychologische veiligheid om deze te bespreken – waar teams hier zelf moeite mee hebben kan de eerder genoemde ondersteuning van groot belang zijn.

De erkenning en waardering van de diversiteit in het samenwerkingsverband moet niet blijven bij een goed gesprek, maar worden vertaald naar rollen en taken en de vermogens van oudere en jongere werknemers die bijdragen aan de realisatie van dat doel. Wanneer dit bewust gedaan wordt, kunnen zowel de 'verrijkte vermogens' van oudere werknemers als de vermogens en perspectieven van jongere werknemers worden benut in het werk en het leren. In een goede samenwerking is sprake van evenwicht tussen de inbreng van beide.

Conclusie

De begrippen negatieve en positieve vrijheid kunnen helpen om vastgeroeste denkbeelden te doorbreken over samen werken en leren tussen jongere en oudere vakmensen. Het denken in deze twee vormen van vrijheid laat zien dat belemmeringen zich zowel in de organisatiecontext als in de houding en het handelen van vakmensen zelf bevinden. Voor een scherpe analyse is het zinvol om deze twee vormen van vrijheid analytisch te onderscheiden, maar tegelijk zijn ze in de praktijk nauw met elkaar verweven. Waar een gebrek aan negatieve vrijheid bestaat, is er geen tijd of ruimte voor gezamenlijk leren en werken. En waar positieve vrijheid ontbreekt, zal de noodzaak niet gevoeld worden om negatieve ruimte hiervoor op te eisen.

De onderlinge afhankelijkheid van positieve en negatieve vrijheid maakt de situatie complex. Positieve vrijheid vraagt om negatieve vrijheid en andersom. Zolang vakmensen zich niet gezamenlijk uitspreken voor ruimte en aandacht voor vakmanschap, en zolang werkgevers die ruimte niet structureel bieden, blijft goed samen werken en leren tussen jongere en oudere werknemers een uitzondering. Het doorbreken van deze Catch 22 vraagt om bewuste keuzes in organisaties om zowel de negatieve als de positieve vrijheid van vakmensen te versterken.

Literatuur

Berlin, I. (1969). Two concepts of liberty. In I. Berlin, *Four essays on liberty*, pp. 118-172. Oxford University Press.

Derksen, K., Van Middelkoop, D., Van den Berg, L., Bay, N., Horsselenberg, P., & Kaarsemaker, A. (2020). *Samen sterk of nog meer werk? Onderwijsteams in het hbo*. Zestor. Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo.

Derksen, K. (2021). *Goed teamwerk – hoe teams beter kunnen presteren en floreren*. Boom.

Dohmen, J. (2022). *Iemand zijn: Filosofie van de persoonlijke vorming*. Ambo | Anthos.

Fives, H., & Gill, M. (Eds.). (2015). *International handbook of research on teachers' beliefs*. Routledge.

Van Hoof, J., & Zinsmeister, J. (2013). HRM en de oudere werknemers: over mooie ideeën en wat ervan terecht komt. In R. Schouteten, J. Bücker, & E. Poutsma (Eds.), *HRM, het nuttigheidsdenken voorbij?: een Liber Amicorum voor Willem de Nijs* (pp. 91-99). Boom Lemma Uitgevers BV.

Van Middelkoop, D. (2022). *Samen goed werken: Pleidooi voor een herwaardering van professionaliteit en vakmanschap*. Academische Uitgeverij Eburon.

Quené, M. (2018). *Voorbij de managementmaatschappij – de invloed van management op werk, democratie en vrijheid*. Lemniscaat.

Sennett, R. (2008). *De ambachtsman – de mens als maker*. Meulenhoff.

Zinsmeister, J., Van Middelkoop, D., & Van Maanen, M. (2020). Naar een duurzame toekomst? Het belang van vakmanschap van (oudere) werknemers bij de transitie naar een meer duurzame industrie. *Tijdschrift voor HRM, 2020*(2). https://tijdschriftvoorhrm.nl/naar-een-duurzame-toekomst/

Zinsmeister, J., Van Middelkoop, D., & Van den Berg, L. (2022). Vakmensen over flexwerk: Een ondermijnende relatie? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 38*(1), 39-58. https://doi.org/10.5117/TVA2022.1.004.ZINS

Hoofdstuk 10

Een verkenning van de oudere werknemer als kennisdrager

Najat Bay en Jaap Terpstra

Het belang om oudere werknemers duurzaam inzetbaar te houden op de arbeidsmarkt neemt toe door de vergrijzing van de bevolking. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (2025) zal in 2040 ruim een kwart van de Nederlandse bevolking 65 jaar of ouder zijn. Dat zorgt voor een toenemende druk op organisaties om gericht beleid voor oudere werknemers te ontwikkelen: een beleid dat past bij de veranderende demografie van de arbeidsmarkt. De druk heeft directe gevolgen voor organisaties, die steeds vaker te maken krijgen met de uitstroom van ervaren medewerkers en het belang om kennisoverdracht tussen generaties te waarborgen.

Het rapport *Vervangen en vernieuwen* (Bay & Terpstra, 2007) benadrukt dat veel bedrijven dat beleid vooral benaderen vanuit de vervangingsvraag: hoe vervang je vertrekkende werknemers? In de praktijk zoeken werkgevers de oplossing vooral in het langer doorwerken van ouderen, zonder structurele aanpassingen in werkprocessen of loopbaanbeleid. In plaats van een duurzaam beleid dat rekening houdt met de veranderende behoeften en mogelijkheden van oudere werknemers, zien we ad-hoc

maatregelen. Structurele veranderingen blijven vaak uit, waardoor het langer doorwerken van ouderen geen vanzelfsprekend succes is.

In dit essay wordt gereflecteerd op hoe oudere werknemers zelf hun werk ervaren en welke factoren bijdragen aan hun inzetbaarheid en werkplezier. De inzichten zijn gebaseerd op vier interviews met werknemers van 60 jaar en ouder in toonaangevende posities in de zorg, het onderwijs, de bouw en de voedselindustrie, en daarnaast in aanvullende relevante literatuur. Dit essay is dan ook geen breed onderzoek, maar een verkenning van perspectieven die kunnen bijdragen aan de discussie over de inzetbaarheid van oudere werknemers.

Kennisoverdracht als strategisch beleid

Het genoemde rapport *Vervangen en vernieuwen* wees al op het belang om kennis tussen generaties binnen organisaties te waarborgen. Onze respondenten onderschrijven deze visie en lichten enkele mogelijkheden toe voor het bevorderen van kennisoverdracht tussen generaties.

Een belangrijke methode van kennisoverdracht is de dakpanconstructie, waarbij oudere werknemers jongere collega's tijdelijk begeleiden in hun werk. Deze methode blijkt effectief, maar vraagt om tijd om de aanwezige kennis over te kunnen dragen. Een van de respondenten benadrukt: "*Daar moet je op tijd bij zijn, omdat kennis schaars is*." De respondent suggereert dat kennis niet vanzelfsprekend of altijd beschikbaar is en benadrukt het belang van tijdige overdracht. Echter, de toepassing van deze methode wordt in de bedrijven vaak beperkt door ongericht beleid in de vorm van ad-hoc oplossingen, als praktisch gevolg van een tekort aan personeel en onvoldoende financiële middelen.

Behalve op de schaarste aan kennis leggen de respondenten eveneens de nadruk op het systematisch verzamelen, organiseren, delen en behouden van kennis binnen een organisatie.

De dakpanconstructie draagt bij aan het bestendigen van het belang van kennisbeheer.

Een respondent uit de voedingsindustrie geeft aan dat de ver doorgevoerde standaardisering en digitalisering van productieprocessen de kwaliteit van de arbeid beperkt tot het indrukken van de juiste knoppen, zonder dat deze procesmanagers beschikken over voldoende technische kennis van productieprocessen. Wanneer er een storing optreedt, ontbreekt het bij hen aan de juiste technische kennis om die snel op te lossen. Dure technici van buiten worden dan tegen hoge tarieven ingezet om de storing ongedaan te maken, wat veel kosten met zich meebrengt. Doorgaans bezitten oudere werknemers de kennis nog wel.

Dit voorbeeld onderstreept het belang van strategisch kennisbeheer, waarbij de ervaring en kennis van oudere werknemers systematisch en integraal worden opgeslagen en benut binnen de 'archieven' en inhoudelijk deel uitmaken van de opleiding van de werknemers in arbeidsorganisaties.

Een andere interessante methode is *reverse mentoring*, waarbij jongere en oudere collega's wederzijds van elkaar leren. Jongere werknemers begeleiden de oudere werknemers in het bijbenen van nieuwe technologische ontwikkelingen, zoals de aanwending van kunstmatige intelligentie (AI) in het werk. Op hun beurt begeleiden oudere werknemers de jongere generatie in communicatievaardigheden en leiderschapskwaliteiten op de werkvloer.

In de interviews komt eveneens naar voren dat jongere generaties waardevolle inzichten kunnen bieden aan oudere werknemers over de werk-privébalans. Terwijl oudere generaties vaak geneigd zijn het werk mee naar huis te nemen, laten jongeren zien hoe belangrijk het is om duidelijke grenzen te stellen tussen werk en privé voor het behoud van je werkkracht. Intergenerationele samenwerking is ook hierom van belang.

Een ander opvallend punt is dat professionaliseringsprogramma's in het opleidingsbeleid binnen arbeidsorganisaties veelal gericht zijn op jongere werknemers, als gevolg van de hardnekkige beeldvorming over oudere werknemers, als zouden zij minder openstaan voor nieuwe inzichten. Deze beeldvorming creëert een onnodige kennisachterstand, juist in een tijd waarin digitale vaardigheden steeds belangrijker worden. Zo merkte zowel de respondent uit de bouw als de respondent uit de zorg op: "*Je moet meegaan, anders verlies je de aansluiting.*" Dit benadrukt het belang van voortdurende professionele ontwikkeling, ongeacht de leeftijd. Cijfers van het CBS (2024) tonen aan dat slechts een klein percentage van de werknemers boven de 60 jaar actief deelneemt aan trainingen of opleidingen.

Aandacht en maatwerk

Kennisoverdracht is niet alleen van praktisch belang voor de kwaliteit van de voortbrenging van producten en diensten – ze draagt ook bij aan het ondersteunen van oudere werknemers in hun werk. Zolang zij werk verrichten dat voor hen betekenisvol is, moeten organisaties hen in staat stellen hun bijdrage aan het werk te blijven leveren, indien zij dat wensen. Op basis van maatwerk gaat het dan niet alleen om het delen van kennis, maar ook om het creëren van een werkomgeving waarin iedere medewerker, ongeacht leeftijd, zich gewaardeerd voelt en de ruimte krijgt om bij te dragen aan het arbeidsproces. Het erkennen van de waarde die oudere medewerkers meebrengen, en hen actief betrekken bij het versterken van de organisatie, zouden belangrijke pijlers moeten zijn in cao's en HRM-beleid.

Uit de gesprekken blijkt ook dat oudere werknemers vaak baat hebben bij aanpassingen in hun functie, bijvoorbeeld door over te stappen naar een adviserende rol of door deel te nemen aan projecten. Een respondent uit het onderwijs gaf aan dat zij haar leidinggevende communicatiefunctie overdroeg aan een jongere collega en overging naar een algemeen leidinggevende functie, omdat zij zich niet meer thuis voelde

in het snel veranderende communicatielandschap. De respondent voelde geen aansluiting meer bij nieuwe sociale media zoals TikTok en Instagram die belangrijk zijn geworden binnen het communicatieveld.

Daarnaast kwam het idee van een 'oma-verlof'-regeling naar voren in het gesprek met de onderwijsmedewerker. Zij vertelde hoe ze, doordat haar kleinkind tijdelijk niet terecht kon in de opvang, in gesprek ging met HR en een informele regeling voor 'oma-verlof' kon treffen. Deze regeling stelde haar in staat werk en privé beter in balans te houden. Ze benadrukte echter dat dergelijke maatwerkregelingen niet alleen voor oudere werknemers zouden moeten gelden, maar voor iedereen, dus bijvoorbeeld ook voor jonge ouders. Maatwerkregelingen zijn voor alle werknemers van belang en zouden voor iedereen beschikbaar moeten zijn, ongeacht hun leeftijd, en integraal onderdeel moeten uitmaken van het personeelsbeleid. Ze bieden gelijke kansen voor iedereen om zonder willekeur werk en privé goed af te stemmen.

Maatschappelijke dialoog: de negatieve beeldvorming voorbij

Een overkoepelend probleem dat uit de interviews naar voren komt, is de negatieve beeldvorming rondom oudere werknemers. Ze worden nog steeds gezien als niet productief, niet flexibel, niet veelzijdig inzetbaar, vooral opgebrand, niet efficiënt, ziek, zwak en misselijk, identiek aan de vooroordelen van 20 jaar terug (Michiels, 2023; Nauta et al., 2004). De respondenten geven aan dat oudere werknemers zich soms voortijdig afgeschreven voelen wanneer hun pensioen in zicht komt, wat bijdraagt aan en het gevolg is van de bestaande cultuur waarin de ouderen als minder relevant worden gezien. Tegelijkertijd benadrukken de respondenten dat zij zich blijvend gedreven en betrokken voelen bij hun werk.

Het doorbreken van deze stereotypering vraagt om een gezamenlijke aanpak van alle betrokken partijen op de arbeidsmarkt. Vakbonden, werkgeversverenigingen en de overheid moeten initiatieven ontwik-

kelen die positieve verhalen en succesvolle benaderingen van oudere werknemers in de schijnwerpers zetten. De respondenten geven aan dat initiatieven zoals podcasts en/of storytelling krachtige manieren kunnen zijn om de waarde van oudere werknemers zichtbaar te maken en het publieke narratief te veranderen. Een respondent merkte op: "*We moeten ouderen zien als waardevolle schakels in het arbeidsproces en hen serieus nemen.*" Deze zienswijze benadrukt het belang van het doorbreken van negatieve beeldvorming en van het blijvend betrekken van ouderen bij het versterken van organisaties en werkprocessen. Een respondent uit de voedingsindustrie zegt: "*Top-down benaderingen leiden vaak bij miljoeneninvesteringen tot kostbare missers.*" Het is dus nodig om alle geledingen – van schoonmaakpersoneel tot de top, van jongere tot oudere werknemers – te betrekken bij investeringen en beleidsvorming om dure fouten te voorkomen. Zij zijn immers de kennisdragers in de uitvoering.

Conclusie

De demografische ontwikkelingen laten zien dat de actieve beroepsbevolking vergrijst. Zonder een verandering in denken en aanpak zullen organisaties niet in staat zijn om de arbeidskrachten die ze nodig hebben te behouden. Oudere werknemers zijn waardevolle kennisdragers voor de arbeidsorganisatie en na hun pensioen van blijvende waarde, getuige hun vele activiteiten, interim-banen en vrijwilligerswerk.

De verhalen van deze oudere werknemers benadrukken dat kennisoverdracht en maatwerk fundamentele pijlers zijn voor het behoud van hun betekenisvolle bijdrage aan de organisatie en hun eigen inzetbaarheid. Tegelijkertijd laten deze verhalen zien dat organisaties meer moeten doen om deze pijlers te verankeren in hun beleid. Werk vraagt om consistente ondersteuning en erkenning, niet om incidentele oplossingen of tijdelijke maatregelen in het te voeren beleid.

De inzichten uit de interviews en de literatuur laten zien dat positieve verhalen mogelijk zijn, maar nog te veel afhangen van individuele inspanningen en ad-hoc oplossingen.

De weg vooruit vraagt om een breed gedragen maatschappelijke benutting van de waarde van oudere werknemers. Het betekent niet alleen investeren in praktische oplossingen, zoals mentorprogramma's of flexibiliteit en maatwerk binnen functies, maar ook in het veranderen van de hardnekkige stereotypering van de oudere werknemer in het werkveld. Door deze veranderingen te omarmen, kunnen we een arbeidsmarkt creëren die is gebaseerd op duurzame inzetbaarheid en wederzijdse waardering.

Literatuur

Bay, N., & Terpstra, J. (2007). *Vervangen en vernieuwen: Een verkenning naar de wijze waarop organisaties omgaan met de vervangingsvraag*. Hogeschool van Amsterdam.

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2025) *Bevolkingsgroei in de toekomst*. CBS. Geraadpleegd op 14 januari 2025, van https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/bevolkingsgroei/toekomst

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2024, 10 december). *13 procent van 25- tot 65-jarigen volgt korte opleiding voor werk*. CBS. Geraadpleegd op 14 januari 2025, van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2024/50/13-procent-van-25-tot-65-jarigen-volgt-korte-opleiding-voor-werk

Michiels, J. (2023). *Welke niet-werkenden hebben de grootste kans op werk?* CBS. https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2023/welke-niet-werkenden-hebben-de-grootste-kans-op-werk-/3-resultaten

Nauta, A., Bruin, M.R., & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers*. TNO-Arbeid.

Hoofdstuk 11

Ervaringsrendement: de onmisbare ervaring van de oudere werknemers

Wander Meulemans en Hafid Ballafkih

Nederland vergrijst langzaam en de Nederlandse arbeidsmarkt is krap. Oudere werknemers zijn daarom harder nodig dan ooit, maar toch blijft de waardering van hun werkervaring beperkt. Een aantal eenzijdige en hardnekkige stereotyperingen die verankerd zijn in het rendementsdenken liggen ten grondslag aan die lage waardering. Werkgevers zien oudere werknemers vaak als onrendabel, want ze zouden vanwege hun leeftijd minder productief zijn en minder open staan voor het aanleren van nieuwe vaardigheden (Zinsmeister, 2012). Dit soort typeringen komt voort uit een diepgeworteld rendementensdenken.

Als samenleving hebben we elkaar jarenlang voorgehouden dat het algemeen belang baat heeft bij economische rationaliteit, met het rendementsdenken als leidend principe. Dat denken laat weinig ruimte voor (vermeend) onrendabele (oudere) werknemers. Nu de samenleving langzaam vergrijst en de gevolgen daarvan langzaam voelbaar zijn, beginnen we in te zien dat het rendementsverhaal rammelt. Oudere werknemers kunnen een waardevolle bijdrage leveren. Ze zijn zelfs onmisbaar, maar dat druist in tegen het rendementsdenken.

Rendementsdenken komt voort uit het denken in rationeel-economische termen, welke gemeengoed zijn geworden in organisaties. Werkgevers bezien hun werknemers, en dus ook oudere werknemers in termen van kosten en baten: financieel rendement. Ouderen beschikken over waardevolle ervaring in het oplossen van problemen en kunnen omgaan met complexe situaties, maar deze competenties worden zelden financieel erkend, omdat ze lastig te vertalen zijn naar economische maatstaven.

Vanuit de tegenstelling 'wel waardevol, maar niet rendabel', pleit dit essay voor het toepassen van *ervaringsrendement*. Het biedt een breder perspectief op oudere werknemers en moedigt werkgevers aan om na te denken over het ervaringsrendement dat oudere werknemers meebrengen, waarvan de waarde niet altijd meetbaar is in financieel rendement.

Denken over oudere werknemers

Het principe van marktwerking heeft ons veel gebracht in positieve en minder positieve zin. Streven naar massaconsumptie en ongelimiteerde welvaart (zie o.a. Pauliuk, 2024) heeft ervoor gezorgd dat beleidsmakers, werkgevers en werknemers het marktdenken hebben vertaald naar normatieve kwesties. Dat de mate waarin economische rationele 'feiten' gestoeld zijn op normatieve waarden, krijgt in het debat over het marktdenken maar weinig aandacht. Marktdenken heeft ervoor gezorgd dat werkgevers werknemers steevast als menselijk kapitaal zijn gaan zien. In bredere maatschappelijke discussies zijn werknemers zelfs een vorm van 'arbeidsproductiviteit'. Logischerwijs handelen veel werkgevers naar deze zienswijzen. Ze willen een hoog rendement uit hun investering en rationaliseren daarmee de werknemers vaak tot een productieonderdeel (*human resources*) waardoor een vermeend ogenschijnlijk laag rendement een probleem is.

Werkgevers zien werknemers die niet voldoen aan hun normatieve ideaal van rendement al snel als een kostenpost. In het normatieve ideaal zijn competenties en inzet te vertalen naar economisch rendement en functioneren werknemers als rationele, zelfstandige actoren die hun eigen waarde maximaliseren. Aspecten die niet hiertoe te vertalen zijn of direct hieraan bijdragen, blijven buiten beschouwing, omdat ze niet rationeel, niet utilitair en moeilijk meetbaar zijn. Het zijn aspecten zoals werkethiek, waarop rendement niet of moeilijk is vast te stellen.

Een ideale werknemer is daarmee een werknemer met een hoog rendement in meetbare financiële eenheden. In organisaties waarin deze beeldvorming domineert, zijn oudere werknemers minder rendabel, omdat ze onder andere door hogere uurlonen en extra vrije dagen vaak meer kosten dan jongere werknemers. Het is een eenzijdige benadering die voorbijgaat aan de ervaring die oudere werknemers kunnen hebben. Onderzoek (zie o.a. Kooij, 2024) toont aan dat oudere werknemers vaak een sterkere werkethiek hebben, loyaal zijn en over vak- en organisatiekennis beschikken, wat natuurlijk voor werkgevers waardevol is. Neem bijvoorbeeld een oudere ervaren lasser die goed kan inschatten hoe een bepaald werkstuk te lassen of een oudere ervaren rechter die op een zitting precies weet welke vraag te stellen om te komen tot een goed vonnis. Het zijn voorbeelden van werkzaamheden die niet direct te vertalen zijn in meetbare financiële eenheden, maar wel de kwaliteit van de uitvoering van het werk verhogen. Toch blijven dergelijke werkzaamheden buiten beschouwing, omdat ze zich niet in rendement laten vertalen.

De heersende vooroordelen leiden tot marginalisering van oudere werknemers, terwijl hun ervaringen juist cruciaal zijn voor de continuïteit en ontwikkeling van organisaties. Hun strategische kennis en rijke competenties zijn essentieel voor de stabiliteit van de organisatie. Het economisch rationeel denken negeert de waarde van werkervaring die

met de jaren komt en vaak niet op school te leren is. De heersende veronderstelling is, dat oudere werknemers weerstand hebben tegen technologische vernieuwingen (Truxillo et al., 2012) Toch brengen zij als ervaren werknemers een schat aan kennis en expertise mee in de vorm van een collectief geheugen, dat vaak niet terug te vinden is op papier. Zinsmeister (2012) laat zien dat veel werknemers met een positief beeld over oudere werknemers vinden dat hun werkgevers te weinig gebruikmaken van de ervaringen die oudere werknemers hebben. Vooral in organisaties waar oudere werknemers met pensioen gaan zonder opvolgingsplannen ontstaat vaak een vorm van braindrain. De specifieke kennis die verloren gaat, maakt werkgevers kwetsbaar, omdat vervanging van die kennis om tijd en middelen vraagt. Wanneer oudere werknemers vertrekken, resulteert dit in een directe afname van het zogenaamde ervaringsrendement – de productieve waarde die voortvloeit uit de opgebouwde ervaringen van werknemers.

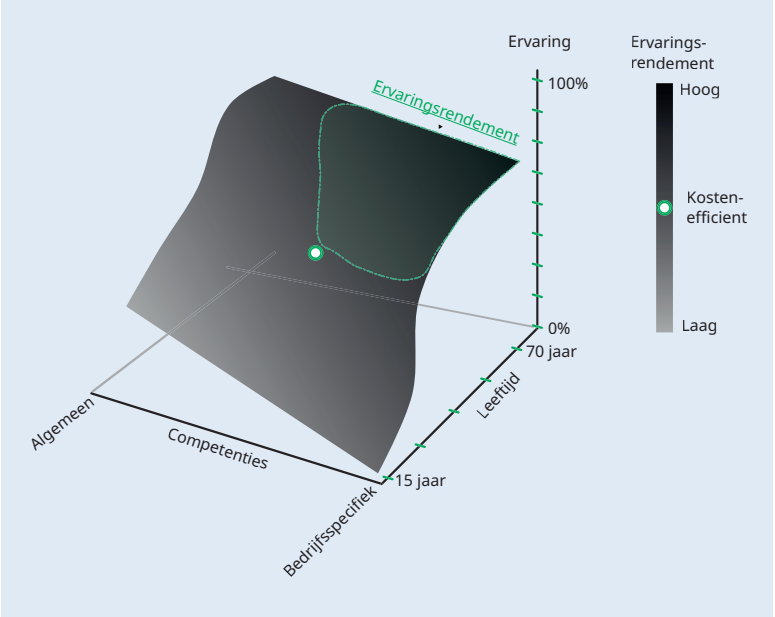
Ervaringsrendement

In veel gevallen vinden wij ervaring belangrijk. Als we kunnen kiezen, prefereren we een ervaren boven een onervaren kapper en een ervaren piloot boven een onervaren piloot. Niet dat onervaren werknemers geen kwaliteit kunnen leveren, maar ervaring suggereert een mate van kwaliteit, vertrouwen en productiviteit. Werkgevers vinden ervaring ook belangrijk. In personeelsselectie speelt het een belangrijke rol (Elshout & Huijskes, 2024; Singer & Bruhns, 1991). Voor werkgevers is werkervaring een signaal van productieve capaciteiten die zorgen voor een hoger rendement, omdat werknemers met de juiste werkervaring een geringe aanloopinvestering vragen, zoals een opleiding, en direct bijdragen aan de productie (zie o.a. McDaniel et al., 1988; Spence, 2002).

Ervaringsrendement biedt een bredere kijk op de meerwaarde van ervaren oudere werknemers. Met de jaren ontwikkelen zij algemene en specifieke competenties die de productiviteit en stabiliteit van een organisatie versterken. Ervaringsrendement gaat over materiële en

immateriële aspecten, zoals strategisch inzicht, loyaliteit, probleemoplossend vermogen en collectief geheugen. Het bevat motieven en intrinsieke factoren die moeilijk in economische aspecten zijn uit te drukken. Ervaringsrendement is daarmee een tegenwicht voor economisch rendement dat vaak op financiële aspecten is gericht. Ervaring is context- en functie-specifiek. Welke aspecten relevant zijn voor het ervaringsrendement zijn daarmee aan context en functie gebonden.

Ervaringsrendement van oudere werknemers bestaat uit algemene en bedrijfsspecifieke ervaring. Algemene ervaring omvat de brede werkervaring en overdraagbare kennis en vaardigheden die oudere werknemers gedurende hun werkzame leven opbouwen. Het gaat om handelingen en inzichten die zij leren in de praktijk. Leeftijd is vaak een indicatie voor deze bron van ervaring. Oudere werknemers beschikken doorgaans over een rijk arsenaal aan kennis en praktijkervaring, waarmee zij effectief op uiteenlopende uitdagingen kunnen inspelen. Bedrijfsspecifieke ervaringen ontstaan door een lange anciënniteit bij de werkgever en is voor werkgevers mogelijk nog belangrijker dan algemene werkervaring. Bedrijfsspecifieke ervaringen omvatten diepgaande kennis van interne processen, procedures en cultuur, waaronder informele netwerken in en buiten de organisatie. Het zijn ervaringen op taak-, functie-, team-, afdeling- en organisatieniveau met een persoonlijk karakter die deze bedrijfsspecifieke ervaringen minder goed overdraagbaar maken. In het werk combineren oudere werknemers algemene en bedrijfsspecifieke ervaringen, zie figuur 1. Maar juist de bedrijfsspecifieke ervaringen zijn cruciaal voor werkgevers, omdat die ervaringen de werkprestaties beïnvloeden (Quińones et al., 1995).



Figuur 1 Ervaringsrendement en kostenefficiënt

Het klassieke rendementsdenken gaat vaak over kwantitatieve werkervaring, waarin meetbare en objectieve elementen, zoals omzet, productiviteit of het aantal voltooide projecten centraal staan. Kwalitatieve werkervaring staat centraal in ervaringsrendement, en gaat over subjectieve en contextuele dimensies van werk, zoals inschattingsvermogen, diepgaande kennis en informele netwerken. Het zijn complexe en unieke individuele bijdragen, die voor een evenwichtige werkcultuur essentieel zijn. Oudere werknemers beschikken over veel kwalitatieve werkervaring en daarmee over een hoog ervaringsrendement. In potentie kan ervaringsrendement zich uitkristalliseren in economische, strategische en culturele waarde voor organisaties.

Sommige werkgevers zullen zich afvragen of het ervaringsrendement in financiële termen is uit te drukken. De financiële waarde is vast te stellen door een berekening, maar ook door een simpel gedachte-experiment waarin alle oude ervaren werknemers per direct vervangen worden door jongere werknemers zonder ervaring. Alle kosten die daarmee gemoeid zijn (o.a. vervangingskosten, foutherstel, verlies van informele netwerken, afname van loyaliteit, productieverlies, verhoogde supervisie- en trainingskosten, verhoogde werkdruk op bestaande medewerkers en mogelijke reputatieschade etc.) vertegenwoordigen het ervaringsrendement van oudere werknemers in economisch-rationele zin.

Herwaardering van ervaring

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2020) voorspelt dat in 2040 ongeveer 25% van de Nederlandse bevolking 65 jaar of ouder zal zijn. Deze demografische verschuiving benadrukt de noodzaak om de waarde van ervaring opnieuw te beoordelen. Herwaardering van ervaring betekent niet alleen de erkenning van de kennis en vaardigheden van oudere werknemers, maar ook het actief inzetten ervan om innovatie, productiviteit en samenwerking te versterken. Werkgevers spelen hierin een cruciale rol als besluitvormers binnen organisaties.

Voor een effectieve herwaardering is een werkomgeving nodig waarin werknemers hun expertise kunnen benutten en delen. Dit vraagt om een organisatiecultuur waarin leren, taakautonomie en kennisdeling centraal staan. Besluitvormers spelen een cruciale rol in de herwaardering. Zij kunnen als leidinggevenden coachend en situationeel leidinggeven, waarin zij balanceren tussen het geven van begeleiding, vertrouwen en autonomie, naast het motiveren en verhogen van duurzame inzetbaarheid van oudere ervaren krachten.

Als kwalitatieve ervaring niet wordt gewaardeerd en benut, lopen organisaties een verhoogd risico op kennisverlies, verminderde efficiëntie, stagnatie van innovatie en een gebrek aan bedrijfsspecifieke expertise. Investeren in mentorschapsprogramma's, intergenerationele samenwerking en flexibele werkvormen kan bijdragen aan een inclusieve werkomgeving, waarin ervaring wordt erkend als een strategisch voordeel in plaats van een kostenpost.

Conclusie

Het beeld over oudere werknemers vraagt om een fundamentele herijking. Het dominante economische, rationele perspectief beperkt het zicht op de waarde die oudere werknemers hebben. Dit eenzijdige perspectief richt zich vooral op financieel rendement en gaat voorbij aan de unieke kwaliteiten die voortkomen uit zowel algemene als bedrijfsspecifieke werkervaringen.

Ervaringsrendement verbreedt de kijk op oudere werknemers door kwalitatieve factoren, zoals loyaliteit, diepgaande vakkennis, werkethiek en probleemoplossend vermogen, te waarderen. Juist oudere werknemers beschikken over een rijk arsenaal aan kennis en ervaring, wat voor organisaties van grote strategische waarde is. Dit ervaringsrendement is echter moeilijk zichtbaar te maken in financiële kengetallen, waardoor organisaties die uitsluitend sturen op financieel rendement het risico lopen deze waarde te onderschatten. De gevolgen hiervan worden des te duidelijker nu grote aantallen ervaren krachten de komende jaren met pensioen gaan.

Om ervaringsrendement echt te kunnen benutten is een organisatiemodel nodig waarin leren, maatwerk en een inclusief werkklimaat centraal staan. Het vraagt om een nieuw economisch perspectief, waarin ervaringsrendement wordt meegenomen als een waardevolle factor binnen HR-beleid en bedrijfsstrategieën. Leidinggevenden spelen hierin een sleutelrol door het gesprek aan te gaan over de betekenis

en waarde van ervaringen in hun organisatie, maar bovenal ook door vertrouwen te geven, motiverende begeleiding te bieden om zodoende een werkomgeving te creëren waarin de vaak onzichtbare kwaliteiten van oudere werknemers kunnen floreren.

De optiek dat vergrijzing voor problemen zorgt, is eenzijdig. Vergrijzing biedt een kans op vernieuwing in het denken over oudere werknemers. Divers samengestelde teams, waarin jong en oud elkaar aanvullen en optimaal gebruikmaken van elkaars ervaring, leveren niet alleen economische voordelen op, maar dragen ook bij aan sociale cohesie. In een samenleving waarin langer doorwerken steeds verder normaliseert, is het behouden en het ontwikkelen van ervaring een strategische troef. De herwaardering is eigenlijk geen keuze meer, het is noodzaak.

Alleen door een breder perspectief te hanteren, waarin economische én sociale waarden hand in hand gaan, kunnen we bouwen aan een duurzame arbeidsmarkt en samenleving. Want een toekomstgerichte samenleving investeert in ervaring. Herwaardering vanuit ervaringsrendement is onontkoombaar. Oudere werknemers zijn vaak de oliemannetjes van de werkvloer en de samenleving. Wie goed durft te kijken, ziet dat hun bijdrage onmisbaar is.

Literatuur

CBS. (2020). *Nederland in cijfers: Aan de hand van 38 vragen verbeeld*. CBS.

Elshout, J., Huijskes, A., & Ballafkih, H. (Ed.) (2024). *Skillsbased werven en selecteren: Experimenten naar het effect*. The Work Lab, Hogeschool van Amsterdam

Kooij, D. (2024). Succesvol ouder worden op het werk: Een gebalanceerd, positief en inclusief perspectief. *Gedrag en Organisatie, 37*(1), 3-27. https://doi.org/doi.org/10.5117/GO2024.1.002.KOOI

McDaniel, M. A., Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1988). Job experience correlates of job performance. *Journal of Applied Psychology, 73*(2), 327-330. https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.2.327

Pauliuk, S. (2024). Decent living standards, prosperity, and excessive consumption in the Lorenz curve. *Ecological Economics, 220*, 108161.

Quińones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). The Relationship Between Work Experience and Job Performance: A Conceptual and Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology, 48*(4), 887-910. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01785.x

Singer, M. S., & Bruhns, C. (1991). Relative effect of applicant work experience and academic qualification on selection interview decisions: A study of between-sample generalizability. *Journal of Applied Psychology, 76*(4), 550-559. https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.4.550

Spence, M. (2002). Signaling in Retrospect and the Informational Structure of Markets. *American Economic Review, 92*(3), 434-459. https://doi.org/10.1257/00028280260136200

Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review, 2*(4), 340-360. https://doi.org/10.1177/2041386612454043

Zinsmeister, J. (2012). *Oud is wijs genoeg: Een studie naar de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers*. Universiteit Nijmegen.

Hoofdstuk 12

Concluderende opmerkingen

Joop Zinsmeister

Het aantal werknemers van 55 jaar of ouder in de Europese Unie (EU) is gestegen van 23,8 miljoen in 2010 naar bijna 40 miljoen in 2023, in combinatie met een bevolkingskrimp. Hun arbeidsparticipatie is met bijna 20 procentpunten gestegen (Eurofound, 2025). Alle landen van de EU stimuleren een verlengd arbeidsleven door verhoging van de pensioenleeftijd. Door een drastisch afgebouwd vroegpensioen is een sterke selectie opgetreden. Slechts de gezonde oudere werknemers blijven in het arbeidsproces. Het zijn veelal de laagopgeleiden met slecht werk of een slechte gezondheid die vroegtijdig arbeidsongeschikt of werkloos raken (Eurofound, 2025). In Nederland zijn nu ruim 850.000[12] mensen arbeidsongeschikt, waarvan het merendeel bestaat uit oudere werknemers. Het groeiend aantal arbeidsongeschikten betreft vooral 60-plussers.[13]

---

[12] https://www.arbeidsdeskundigen.nl/nvva/actueel/toename-van-arbeidsongeschikten-in-nederland#:~:text=Stijging%20in%20arbeidsongeschiktheidsuitkeringen,60.000%20nieuwe%20instromers%20vorig%20jaar

[13] https://jaarverslag.uwv.nl/uwv-in-cijfers/uitkeren/lopende-wiauitkeringen-naar-leeftijd

Oudere werknemers vormen inmiddels een substantieel deel van de beroepsbevolking in Europa en zeker ook in Nederland. Onderzoek laat zien dat tweederde van de oudere werknemers werk heeft van matige tot slechte kwaliteit (Eurofound, 2025). Het schort aan veilige en gezonde werkplekken en het is niet al te best gesteld met de waardering, ontwikkeling en benutting van de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Verbeteringen in de arbeidssituatie van werknemers en oudere werknemers in het bijzonder vallen amper te verwachten vanuit collectieve arbeidsovereenkomsten. Deze aspecten vormen nauwelijks een aandachtspunt bij de cao-onderhandelingen en komen hoogstens aan de orde als retentieregelingen, speciaal gericht op oudere werknemers, zoals werktijdverkorting, deeltijdwerk en gefaseerde pensioenregelingen (Eurofound, 2025). In meerdere bijdragen in dit boek constateren auteurs dat de arbeidssituatie over het algemeen matig tot slecht aansluit bij de behoeften en kwaliteiten van oudere werknemers en dat erkenning van hun kwaliteiten door werkgevers ontbreekt. Werkgevers nemen de verrijkte vermogens van oudere werknemers zelden mee bij de organisatie van de arbeid.

Onderzoekers benadrukken het recht op een passende arbeidssituatie voor oudere werknemers (Eurofound, 2025), waar passend vooral slaat op ontziemaatregelen. Hun uitgangspunt blijft dat oudere werknemers deficiënties vertonen, de verrijkte vermogens komen niet aan de orde. Ook allerlei onderzoekers die zich specifiek richten op de Nederlandse situatie (zie bijvoorbeeld Oude Mulders et al., 2017), drukken arbeidsvermogens van oudere werknemers uit in de voorwaarden van werkgevers. Veel wetenschappers omarmen vanuit een werkgeversperspectief normatieve managementconcepten. De Nijs (2000) spreekt over de ongelukkige vervlechting van managementconcepten en wetenschappelijke concepten die uitmonden in een eenzijdig managementperspectief. Veel managers gebruiken die vervlechting om hun beleid een wetenschappelijk tintje te geven.

Uit bijdragen aan dit boek blijkt dat zolang werkgevers de arbeidssituaties inrichten zonder erkenning van de verrijkte vermogens van oudere werknemers, de volwaardige inzet van oudere werknemers onderbenut blijft. Zonder erkenning komen slechts de deficiënties aan de orde en blijven aanpassingen in de arbeidssituatie aan de verrijkte vermogens buiten beschouwing. Een erkenning van deze verrijkte vermogens is essentieel voor veilige en gezonde werkplekken voor oudere werknemers.

De problematische arbeidssituatie

Uit meerdere bijdragen in dit boek blijkt dat de arbeidssituatie in veel bedrijven problematisch is. Een stimulerende en ondersteunende inrichting van de organisatie van het werk voor huidige en toekomstige oudere werknemers ontbreekt. Deze constatering komt telkens in andere bewoordingen terug in de bijdragen: onderschikking, positieve en negatieve vrijheid, managementmacht, gevolgen van rendementsdenken op de korte termijn, enzovoort. In vele werkpraktijken kunnen de verrijkte vermogens slechts beperkt tot ontwikkeling komen en kunnen oudere werknemers hun verrijkte vermogens slechts in beperkte mate inzetten. Het gebrek aan stimulerende en ondersteunende arbeidssituaties past bij werkgevers die oudere werknemers vooral zien als een zorg. Bij die werkgevers lijkt de wil grotendeels te ontbreken om de arbeidssituatie aan te laten sluiten bij de kwaliteiten van de oudere werknemers. Goed werk is schaars. Veel werkgevers zijn lui (gemaakt door de overheid) (Kleinknecht, 2014) en voelen geen enkele noodzaak om iets te veranderen aan de arbeidssituatie. Waarom zouden ze ook? De numerieke flexibilisering kent geen grenzen en speelt in alle sectoren waar rationalisering de arbeid heeft gereduceerd tot geestdodende kort-cyclische arbeid. Arbeid is goedkoop en bij schaarste huren ze flexkrachten en migranten in. En als het dan alsnog tegenzit, trekken werkgevers aan de bel bij de overheid en die levert direct (Kleinknecht, 2014). Zo is bijvoorbeeld de ontslagbescherming fors versoepeld (Kleinknecht et al., 2012), terwijl in dit boek juist blijkt

dat ontslagbescherming kan bijdragen aan het voorkomen van langdurige werkloosheid voor oudere werknemers.

Uit meerdere essays blijkt dat de groei van het aantal flexwerkers problematisch is. Complete functies van vakmensen worden opgeknipt in simpele taken en verpakt in handelingsprotocollen, wat zorgt voor arbeidssituaties waarin registratie en controle domineren; met camera's, tablets en dashboards wordt elke handeling vastgelegd om aansprakelijkheidsrisico's te minimaliseren. Vakmensen met vaak jarenlange ervaring beleven een toenemende bureaucratisering, verlies van autonomie en afnemende professionele erkenning. Vooral oudere werknemers verliezen zo de ruimte om hun opgebouwde vakkennis en probleemoplossend vermogen in te zetten. Met de opmars van flexwerk neemt de standaardisatie en protocollering toe, waardoor veel sociale aspecten van het werk langzaam komen te vervallen.

Oudere werknemers zijn trots op hun werk en op het bedrijf dat ze hebben opgebouwd (Zinsmeister et al., 2022). Hun kwaliteit schuilt in hun vakmanschap, die sterk tot uiting komt in situaties waarin ze moeten improviseren. Maar de ruimte om dat vakmanschap uit te kunnen oefenen staat onder druk. Uit bijdragen aan dit boek blijkt dat werkgevers bij einde dienstverband vakmensen zelden vervangen. De achterblijvende vakmensen worden geacht het vertrokken vakmanschap op te vangen. Maar tegelijkertijd verdampt hun specialistisch vakwerk. Ze verrichten steeds meer een breed scala aan taken, vaak buiten hun deskundigheid of affiniteit, dikwijls gericht op het aansturen van de flexwerkers. Hierdoor ervaren zij een gevoel van functievervaging, expertiseversnippering en intensivering van het werk. De mentale belasting bij oudere werknemers groeit.

In vele banen bestaat steeds minder autonomie; leermogelijkheden en afwisselend werk komen weinig voor, blijkt uit bijdragen aan dit boek. Banen bestaan voor grote groepen in steeds grotere mate uit eentonig

werk. Werkgevers melden dat in hun bedrijven werknemers met een vast contract ieder jaar minder autonomie in hun werk hebben dan in voorgaande jaren, een trend die al een lange tijd gaande is (Hulsegge et al., 2022). Zolang oudere (en ook jongere) werknemers niet gezamenlijk de ruimte opeisen voor (de ontwikkeling van) hun verrijkte vermogens en zolang werkgevers die ruimte niet structureel bieden, blijft goed samen werken en leren tussen jongere en oudere werknemers een uitzondering, lezen we in de bijdrage over positieve en negatieve vrijheid. Vele werkgevers kijken slechts naar rendementen op de korte termijn en weinig naar het zogenaamde 'ervaringsrendement'. In een bijdrage aan dit boek staat daarom een pleidooi voor niet louter en alleen in termen van financiële kosten en baten naar oudere werknemers te kijken. Ouderen beschikken over waardevolle werkervaringen die veel werkgevers zelden erkennen, omdat het directe financiële rendement zwaarder weegt. De kwaliteiten van oudere werknemers zijn uit te drukken in ervaringsrendement en daarin valt heel wat winst te behalen, maar dat vraagt van werkgevers een andere kijk op rendement en op oudere werknemers.

Diversiteit

De meeste bijdragen in dit boek gaan in op de verrijkte vermogens die werknemers met het ouder worden ontwikkelen. De meerderheid van de werkgevers weet daar geen raad mee, omdat dit vraagt om een andere kijk op arbeid. Vanuit een eenvormige benadering van arbeid miskennen zij de groeiende diversiteit binnen de groep oudere werknemers. Verschillen in opleiding, werkervaring, gezondheid, expertise, autonomie in het werk, loopbaanverloop, levensfase, enzovoort leiden tot uiteenlopende arbeidsvermogens, behoeften en mogelijkheden. We zien in meerdere bijdragen aan dit boek dat de praktijk weinig ruimte laat voor ontwikkeling en inzet van verrijkte vermogens. Het blijkt dat werkstructuren zich richten op standaardisatie en controle, waardoor de kwaliteiten onbenut blijven. Alle in de EU voorgestelde maatregelen om ouderen langer aan het werk te houden (Eurofound, 2025) zijn erop

gericht om zo min mogelijk aan de huidige arbeidssituaties te veranderen, terwijl uit meerdere bijdragen blijkt dat het nodig is het geheel van arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, werkstructuren en -processen af te stemmen op de verrijkte vermogens van oudere werknemers. Maatwerk in overleg, samenwerking en ontwikkeling is nodig om in dialoog het beleid en het werk vorm te geven vanuit de erkenning van de verscheidenheid.

Waar ruimte bestaat voor sociale dialoog, leidt samenwerking tot creatieve processen en kunnen mensen op natuurlijke wijze tot innovatie komen, zo stellen meerdere auteurs in dit boek. Het vooropstellen van de samenwerking veronderstelt dat werknemers en direct leidinggevenden elkaar verstaan (Zinsmeister, 2012). In dit boek staan schetsen van deze situaties in de ICT- en de danssector. In andere bijdragen staan suggesties om de arbeidssituatie passend te maken. Zo wordt geopperd dat tijdens werkbesprekingen en andere bijeenkomsten oudere werknemers in dialoog op informele en natuurlijke wijze hun 'ambacht' meegeven. Ook bieden zij anderen, waaronder jongeren, steun om het werk op een eigen manier in te vullen. Deze oudere werknemers kiezen voor hun vak en stimuleren de ontwikkelingen daarin, mits de werkpraktijk dat niet verhindert. Daarbij blijkt dat leidinggevenden zonder praktijkervaring het lastig hebben om de samenwerkingsrelatie vorm te geven.

In meerdere bijdragen staan signalen van gecreëerde generatieconflicten. Ouderen zouden betweters zijn, een overgewaardeerde groep, vooral baat hebben gehad bij de economische groei van de naoorlogse decennia, dankzij senioriteit meer verdienen dan jongeren, terwijl ze niet meekomen in nieuwe technologieën en ontwikkelingen. Leeftijdsdiscriminatie en achterstelling op allerlei vlakken zijn op de werkvloer hardnekkig aanwezig. En oudere werknemers zijn zich pijnlijk bewust van de negatieve vooroordelen, waarin zij zich niet gewaardeerd en gewenst weten. Zo blijkt uit een essay in dit boek dat de

mate van afwijking van de normwerknemer (man, wit, jong) zorgt voor meer discriminatie voor niet-normwerknemers (vrouw, zwart, oud). Dat kan directe discriminatie betreffen, maar zeker ook indirecte. In landen waar adequate zorgfaciliteiten en sociale ondersteuningssystemen onvoldoende aanwezig zijn, verlaten vooral vrouwen vroegtijdig de arbeidsmarkt om mantelzorg te verlenen (Eurofound, 2025). Genderongelijkheid leidt vaak tot loonverschillen, baanonzekerheid, slechtere baankwaliteit en geestelijke gezondheidsproblemen voor niet-normwerknemers (Eurofound, 2025). Ongelijkheden die met het ouder worden alleen maar toenemen. Ondanks wetgeving, die discriminatie op grond van leeftijd verbiedt, ervaren veel oudere werknemers intimidatie en oneerlijke behandeling bij in-, door- en uitstroomprocessen (Eurofound, 2025). Eenmaal zonder werk hebben ze een grote kans op langdurige werkloosheid. Hoe meer ze afwijken van de normwerknemer, hoe langer. Niet voor niets staan in enkele bijdragen in dit boek oproepen tot invulling van de sociale rechten als kader om solidariteit tussen generaties te bevorderen. Zo valt te lezen dat, zeker voor oudere werknemers, ontslagbescherming kan bijdragen aan het voorkomen van langdurige werkloosheid.

Management

In arbeidsorganisaties vertegenwoordigen managers en staffunctionarissen vaak de werkgever. Zo'n zestig jaar terug maakte Thompson (1967) uit zijn onderzoek op dat managers op elk niveau van de organisatie doen aan onzekerheidsreductie en risicovermijding, die vaak leiden tot centralisatie en de invoering van planning- en controleafdelingen om de arbeidsprocessen zover als mogelijk te standaardiseren. Deze rationaliseringsprocessen zijn een constante in de bedrijfsvoeringen, niet in de laatste plaats doordat managers hun machtspositie als doel op zich beschouwen (Pruijt, 1997). In meerdere bijdragen aan dit boek komt naar voren dat de risicobeheersing, het inbouwen van zekerheden en het uitsluiten van onzekerheden, de inzet van de verrijkte vermogens slechts verder inperkt. De protocollen van eenvoudige handelingen

waarlangs ervaren oudere werknemers moeten werken en de niet aflatende bureaucratische controles vormen obstakels. De kloof tussen de wens van betekenisvol en uitdagend werk, en de realiteit van gerationaliseerd creativiteitsloos werk, maakt dat oudere werknemers verlangen naar afscheid van hun werk. De vormgeving van de arbeid vanuit een menswaardig oogpunt legt het af tegen de realiteit van de risicomijdende organisatie.

Verschillende auteurs maken duidelijk dat de hoeveelheid managers de laatste veertig jaar explosief is gegroeid. Onder andere de dwanggedachte van 'marktwerking moet' heeft gezorgd voor een forse toename van het aantal managers en de gevolgen van hun aanwezigheid zijn overal merkbaar. Markten ontstaan niet vanzelf, ze moeten geregeld worden en daar is heel wat management voor nodig. De marktwerking zit de mogelijkheden voor werknemers in de weg om verrijkte vermogens te ontwikkelen en in te zetten. Door de neoliberale wending worden op ervaring, wijsheid en sociale vaardigheden rustende vermogens ondermijnd. Het dogma 'niet blijven steken in het verleden' delegitimeert bij voorbaat alle waardevolle ervaringen die oudere werknemers zouden kunnen inbrengen. Om hun macht vast te houden en de markt draaiende te houden, bedenken managers allerlei vage abstracte termen, zoals 'high performers', 'agile werken' en 'operational excellence' om de inhoudelijke dialoog over de inhoud van het werk met de vakmensen niet te hoeven aangaan.

Perspectieven

De tekorten aan arbeid bedreigen het voortbestaan van allerlei arbeidsorganisaties. De tekorten kunnen deels ondervangen worden met een vergroting van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers, maar de arbeidssituatie is daaraan niet aangepast. Zinvolle uitdagende arbeid is voor grote groepen oudere werknemers niet voorhanden. Langer doorwerken is voor hen dan ook niet aantrekkelijk. Diverse bijdragen in dit boek schetsen wel perspectieven. Sommige auteurs houden een

pleidooi voor een andere organisatie van de arbeid, waarin aandacht bestaat voor sociale steun van collega's, leermogelijkheden, dienend leiderschap, aanpassen van de arbeidsdeling aan wensen en mogelijkheden van (oudere) werknemers, en autonomie. Weer anderen pleiten voor meer sturende functies voor oudere werknemers, zoals leermeester, coach of leidinggevende met kennis van zaken. Weer andere bijdragen pleiten voor de ontwikkeling van nieuwe vormen van diversiteitspraktijken door hiërarchische verhoudingen af te breken en alternatieve ervaringen op te bouwen vanuit meervoudige samenwerkingsverbanden. In deze nieuwe relationele en ervaringsgerichte praktijken kunnen ouderen hun mogelijkheden vermengen en versterken.

Sommige bijdragen gaan verder, met pleidooien voor een evolutie in economisch denken. In die nieuwe vormen van economisch denken staat de maatschappelijke of ecologische waarde naast de financieel economische waarde. Alle economische activiteiten, waarvan de waarde niet onmiddellijk in geld kan worden uitgedrukt, maar die wel degelijk maatschappelijk nut opleveren, krijgen de ruimte. Het bijpassende mensbeeld stelt dat de mens floreert in relatie tot andere mensen, het milieu en andere levensvormen. Dit nieuwe economisch denken biedt hoop op verbeteringen in de kwaliteit van de arbeid in brede zin en daarmee ook hoop voor de waardering van de verrijkte vermogens van oudere werknemers. De brede blik op waarde en de schetsen van een nieuw mensbeeld passen goed bij de kwaliteiten van ouderen in arbeidssituaties.

In dit boek komen allerlei noties aan de orde om de verrijkte vermogens van oudere werknemers te kunnen benutten. Maar ook dat de arbeidssituatie vaak matig tot slecht aansluit bij de behoeften en kwaliteiten van oudere werknemers. En bovenal dat de erkenning van de kwaliteiten van oudere werknemers ontbreekt. Maar waar enige kwaliteit vereist is, zien we dat de wal het schip keert. De kwaliteit van de dienstverlening en productie baart in meerdere organisaties reeds zorgen. Die kwali-

teit komt nog verder onder druk te staan waar de laatste vakmensen binnenkort met pensioen gaan en opvolging slecht voorhanden is. Om een paar sectoren te noemen: zorg en welzijn, de techniek, het (basis en middelbaar) onderwijs, de groene sector, zitten te springen om een kwalitatieve impuls. De aanwas van jongeren is beperkt en de laatste ouderen met kennis van zaken verlaten binnenkort de arbeidsorganisaties. Het vraagt om rigoureuze veranderingen. Het is tijd dat we als samenleving werk vanuit maatschappelijk nut gaan inrichten. Daarin ligt de sleutel tot houdbare arbeid voor álle generaties.

Een herinrichting van de samenleving gaat niet zomaar. Van het vrouwenkiesrecht tot de 8-urige werkdag, van het einde van de apartheid tot ontslagbescherming, van het einde van de wettelijke homodiscriminatie tot recht op vakantie: altijd gingen er moedige burgers de strijd aan en wisten zich vervolgens te organiseren in sociale bewegingen, zoals de suffragettes of de vakbeweging. Zij streden voor verworvenheden die we actief moeten beschermen, want ze zijn kwetsbaar. Een belangrijke constatering die in een bijdrage aan dit boek staat, is dan ook dat het tijd is voor een door oudere werknemers zelf georganiseerde duurzaamheid. Een groep moedige oudere werknemers die in georganiseerd verband, bijvoorbeeld in de vakbeweging, opkomt voor de erkenning en benutting van de in jaren opgebouwde wijsheid in het algemeen en over de arbeidsverhoudingen in het bijzonder. Van belang is om daarbij direct jongeren te betrekken, zodat jong en oud samen optrekken om het werk beter te maken voor iedereen en gebruik te kunnen maken van elkaars kwaliteiten. Maar ook om ervoor te zorgen dat generaties niet tegen elkaar worden uitgespeeld en dat verworvenheden worden verdedigd. Dat perspectief ligt er, maar de realisering ervan vraagt nog om veel strijd in georganiseerd verband van moedige oudere werknemers.

Literatuur

De Nijs, W. (2000). *Human resource management: Een nieuwe identiteit voor personeelsmanagement?* Inaugurele rede, Radboud Universiteit Nijmegen.

Eurofound (2025). *Keeping older workers in the labour force*. Publications Office of the European Union.

Hulsegge, G., De Vroome, E., & Teeuwen, P. (2022). *Werkgevers Enquête Arbeid 2021*. TNO.

Kleinknecht, A. (2014). Een erfenis van Schumpeter. Waarom arbeidsmarktrigiditeiten nuttig kunnen zijn voor innovatie. (Afscheidsoratie TU Delft, November 2013), *TPEdigitaal, 8*(3): 31-48.

Kleinknecht, A., Naastepad, C.W.M., & Storm, S. (2012). Moet de arbeidsmarkt wel moderner? Een essay over het onderschatte nut van ontslagbescherming, *Socialisme & Democratie, 69*(3), Wiardi Beckman Stichting.

Oude Mulders, J., Henkens, K., & Schippers, J. J. (2017). European top managers' age-related workplace norms and their organizations' recruitment and retention practices regarding older workers. *The Gerontologist, 57*(5), 857-866. https://doi.org/10.1093/geront/gnw076

Pruijt, H. (1997). *Job design and technology*. Taylorism vs Anti-Taylorism. Routledge.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. McGraw-Hill.

Zinsmeister, J., Van Middelkoop, D., & Van den Berg, L. (2022). Vakmensen over flexwerk: Een ondermijnende relatie? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 38*(1), 39-58. https://doi.org/10.5117/TVA2022.1.004.ZINS

Over de auteurs

Hafid Ballafkih is lector Arbeid en Menselijk Kapitaal aan de Hogeschool van Amsterdam. Zijn onderzoek richt zich op de dynamiek van de veranderende arbeidsmarkt. Hij hanteert daarbij een thematische en multidisciplinaire benadering, waarbij hij inzichten uit economie, sociologie, psychologie en beleidswetenschap combineert om maatschappelijke vraagstukken met elkaar te verbinden. Zijn focus ligt op de arbeidsmarkt in de volle breedte, met thema's als werkzekerheid, sociale zekerheid, arbeidsmigratie, personeelsontwikkeling, datagedreven HR-beleid, flexibiliteit, bestaanszekerheid, vergrijzing, structurele krapte, kansengelijkheid, selectie en ontwikkeling.

Najat Bay is onderzoeker en projectmanager bij The Work Lab, onderdeel van het Centre for Economic Transformation, aan de Hogeschool van Amsterdam. Ze doet praktijkonderzoek om de samenwerking tussen professionals te verbeteren, begeleidt teamdialogen, ontwikkelt methodieken om werkdruk aan te pakken en doet onderzoek naar diversiteit en inclusie.

Hans Boot werkte bij het lager beroepsonderwijs, de toneelwerkgroep Proloog en de Hogeschool van Amsterdam. Promotie (2011) – *Opstandig volk, Neergang en terugkeer van losse havenarbeid*. Sinds 1983 (eind)redacteur van Solidariteit, blad voor een strijdbare vakbeweging. Vanaf 2004 verschijnt dit digitaal als: webzine Solidariteit, om de veertien dagen op zondagmorgen - https://www.solidariteit.nl/

Judith Elshout is cultuursocioloog. Bij de Hogeschool van Amsterdam is zij als onderzoeker verbonden aan The Work Lab en het lectoraat Arbeid en Menselijk Kapitaal. Ook werkt zij als afstudeerbegeleider bij de opleiding Social Work. In 2016 verscheen haar proefschrift *Roep om respect*, over behoud van zelfrespect in een meritocratiserende samenleving, ook wel prestatiesamenleving genoemd. Judith is onder andere geïnteresseerd in thema's als werk en identiteit, symbolische betekenissen van een geldelijke beloning, gender(on)gelijkheid en fitnesscultuur.

Myrtille Hellendoorn studeerde sociologie aan de Universiteit van Amsterdam in de wilde jaren zeventig en verrichte op freelancebasis onderzoek in de minder leuke jaren tachtig. In de jaren negentig werkte zij bij de Faculteit Sociale en Culturele Wetenschappen aan de VU, eerst als onderzoeker, later als docent en promoveerde (2010) aldaar op de geschiedenis van het kostwinnerschapsysteem. Als docent aan de Hogeschool van Amsterdam zette zij in 2007 een premaster sociologie op, een schakelprogramma waarmee hbo-studenten konden doorstromen naar de masters sociologie aan de UvA en de VU. Het initiatief ertoe was genomen door het lectoraat van Martha Meerman aan de HvA, en door Jan Rath en andere docenten aan de UvA. Dit programma is gedurende twaalf jaar voor studenten en docenten (Joop, Hafid, Laura, Adriaan, Arthur, Myrtille) een (relatieve) vrijplaats geweest, waarin veel geleerd werd, en veel gelachen.

Swenneke van den Heuvel werkte tot haar pensionering in 2025 als onderzoeker bij TNO Work and Health. In 2006 promoveerde zij op een

onderzoek naar het ontstaan van werkgerelateerde klachten aan nek, schouders, ellebogen, armen, polsen of handen.

Maarten Hogenstijn is lector Sociaal Ondernemerschap aan de Hogeschool van Amsterdam. Maarten is expert op het gebied van de ontwikkeling van sociaal ondernemerschap in Nederland en schreef hierover het boek *Sociaal ondernemerschap: impact eerst* (Eburon, 2024). Zijn onderzoeksprojecten richten zich onder meer op impactmeting, ecosystemen en sociaal ondernemerschapsonderwijs. In het onderwijs is Maarten docent en assessor binnen de minor Entrepreneurship for Society en de master Economische Transformatie. Daarnaast was hij van 2019 tot 2025 lid van de Review Board van de Code Sociale Ondernemingen en is hij medeoprichter van het Kennisnetwerk Sociaal Ondernemerschap Nederland (KSON).

Peter Horsselenberg is werkzaam als onderzoeker bij de onderzoeksgroep Professional Agency van de Hogeschool van Amsterdam. Daarnaast is hij verbonden aan een aantal MBA-opleidingen op het gebied van organisatiegedrag, persoonlijk leiderschap, team-coaching en verzorgt hij scriptiebegeleiding. Hij heeft advies- en onderzoekservaring op het gebied van organisatiegedrag, teamgedrag en professioneel gedrag. Zijn onderzoek richt zich op de collectieve agency van professionele teams, met een focus op de rol van professionele dialoog bij het versterken van collectieve agency.

Angélique Hunkar heeft een MSc in Bedrijfskunde en een BA in Human Resource Management. Zij is als onderzoeker verbonden aan The Work Lab van de Hogeschool van Amsterdam. Daarin doet zij onderzoek naar organisatiepraktijken gericht op het bevorderen van diversiteit en inclusiviteit. In dat onderzoek ligt haar expertise vooral op de intersectie van geslacht en kleur. Daarnaast doet zij in het lectoraat Samenwerkende Professionals (actie)onderzoek naar hoe teams hun samenwerking vormgeven en wat hen daarbij helpt en hindert. Als

docent Human Resource Management aan de HvA is zij zich bewust van het belang van rolmodellen en zet zich daarom in voor representatie in de onderwijsstaf.

Maddy Janssens is Professor at the Department of Work and Organization Studies, Faculty of Economics and Business, KU Leuven, Belgium. Her research critically investigates the ways in which differences are addressed in a wide variety of organizational domains, including diversity and inclusion, expatriate management, global teams, language and translation, interorganizational collaborations, and the societal role of companies. Her work has been published in leading journals such as *Academy of Management Review*, *Organization Studies, Journal of International Business Studies*, *Organization, Journal of Management Studies*, and *Academy of Management Journal*.

Marcel van Maanen heeft binnen de onderzoeksgroep Professional Agency onderzoek gedaan naar de duurzame inzetbaarheid van (oudere) werknemers, vakmanschap en de skills die werknemers denken nodig te hebben voor het werk, nu en in de toekomst. Een ander onderzoeksterrein haakt aan op de noodzaak tot verduurzaming van de industriële sector, waardoor de inhoud van veel werk zal veranderen. Wat betekent dat voor de vakmensen die in die sectoren werken? Hij heeft een brede ervaring bij het begeleiden van organisaties die vraagstukken rond learning en development hebben.

Daniël van Middelkoop is lector Professional Agency aan de Hogeschool van Amsterdam. Samen met zijn onderzoeksgroep gebruikt hij een actie-onderzoeksaanpak om de agency van samenwerkende professionals en ambachtslieden te bestuderen en actief te versterken. Hij relateert de noodzaak van professionele agency aan de behoefte aan en het vermogen van professionals en ambachtslieden om 'goed werk' te leveren. Daarnaast leidt hij The Work Lab en is leidend onderzoeker bij het Centre for Economic Transformation, een onderzoeksgroep

waarin de transformatie van werk wordt onderzocht op het niveau van (samenwerkende) professionals en ambachtslieden, organisaties en de arbeidsmarkt.

Wander Meulemans is senior onderzoeker bij het lectoraat Arbeid en Menselijk Kapitaal en The Work Lab van de Hogeschool van Amsterdam. Hij studeerde sociale geografie en doet onderzoek naar arbeidsmarkttransities in grootstedelijke context. Goed werk en vakmanschap staan hierbij centraal. Daarnaast is hij als docent verbonden aan de opleiding Bedrijfskunde.

Hans Pruijt is onafhankelijk onderzoeker. Zijn onderzoek heeft betrekking op werk en organisatie, en stedelijke vraagstukken. Publicaties zijn onder andere te vinden via hanspruijt.com. Hij was tot zijn pensionering werkzaam bij de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences van de Erasmus Universiteit, waar hij promoveerde op initiatieven om los te komen van Tayloristische organisatieprincipes. Daarvoor was hij wetenschappelijk programmeur bij de KNAW en freelance systeemontwikkelaar. Hij studeerde Sociologie aan de UvA.

Adriaan Rottenberg (Msc) is cultureel antropoloog en werkzaam voor de Nationale Politie, waar hij extern wetenschappelijk onderzoek coördineert voor het programma Politie & Wetenschap. Daarnaast is hij als freelancer actief als sociaal-wetenschappelijk onderzoeker en docent, onder meer voor het Sociaal Cultureel Planbureau, het Planbureau voor de Leefomgeving en de Hogeschool van Amsterdam (HvA). Van 2016-2020 was hij een collega van Laura Vonk en Joop Zinsmeister bij de pre-master Sociologie aan de HvA.

Jaap Terpstra is een gepensioneerde sociaal jurist. Hij was docent recht aan de Hogeschool van Amsterdam en voerde daarnaast een sociale rechtspraktijk op het gebied van arbeids- en sociaalverzekeringsrecht.

Chris Steyaert is Professor for Organizational Psychology at the University of Sankt Gallen, Switzerland. His research is interested in the interplay between creativity, multiplicity (diversity) and reflexivity to study such themes as organizational creation and ecological change, multilingualism and cosmopolitanism, and inclusion and democracy. Drawing upon processual, practice-based, and queer-theoretical approaches, he has published papers in journals such as *Academy of Management Review*, *Human Relations, Journal of Management Studies, Organization Studies, Organization*, and *International Journal of Business Studies*.

Laura Vonk werkt als onderzoeker bij de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR). Eerder schreef zij het proefschrift *A matter of appearances: How workers' aesthetics are regulated in advice, hiring, and at work* (UvA, 2024). Ook werkte zij als docent en onderzoeker aan de Hogeschool van Amsterdam, waar zij onder andere een minor over duurzaamheid en werk ontwikkelde.

Tinka van Vuuren staat met één been in de wetenschap en één been in de praktijk. Zij is arbeids- en organisatiepsycholoog en gepromoveerd op de gevolgen van ontslagdreiging voor werknemers. Ze was tussen 2010 en 2024 bijzonder hoogleraar Vitaliteitsmanagement aan de Open Universiteit Nederland en werkte als senior consultant bij a.s.r. / Loyalis. Zij adviseert werkgevers over personeelsbeleid. Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden, zo luidde de titel van haar oratie in 2011, waarin ze het belang van vitaliteitsmanagement uit de doeken doet.

Joop Zinsmeister werkte tot aan zijn pensionering als onderzoeker bij The Work Lab en als docent bij de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool van Amsterdam. Als docent ontwikkelde hij onder andere een minor over duurzaamheid en werk. Zijn proefschrift uit 2012 *Oud is wijs genoeg*, naar de inzetbaarheid van de arbeidsvermogens van oudere werknemers, vormde de opmaat voor onderzoek dat zich steeds meer toespitste op 'dieptekennis': de term waarmee werknemers in de

industrie hun vakmanschap duidden. Dit boek is zijn laatste bijdrage in loonarbeid aan de zoektocht naar perspectieven voor de inzetbaarheid van de arbeidsvermogens van oudere werknemers.

Arthur Zijlstra werkte als docent-onderzoeker aan de Hogeschool van Amsterdam bij de premaster Sociologie en het lectoraat gedifferentieerd HRM (2008-2019). Sinds 2005 was hij als gastdocent ('visiting professor') verbonden aan de Faculteit Sociologie van de Staatsuniversiteit van St. Petersburg. Momenteel werkt hij in Nijmegen als buitenpromovendus aan zijn proefschrift getiteld *Voorbij zinloosheid, nihilisme en moderniteit. Een vergelijkend sociaal-filosofisch onderzoek naar de zingevings- en legitimeringscrisis van de moderniteit. Semjon Frank, Herman Dooyeweerd, Niklas Luhmann en Charles Taylor*. Daarnaast is hij mentor voor gevluchte docenten en studenten uit Oekraïne en Rusland aan de University of New Europe (UNE). Tenslotte draagt hij in een vrijwilligersgroep bij aan het groenbeheer van het erf van de Eemlandhoeve in Bunschoten.

Thijmen Zoomer is onderzoeker en data scientist met een achtergrond in organisatieonderzoek, data-analyse en machine learning. Met zijn technische expertise en kennis van arbeids- en organisatiesociologie verricht hij onderzoek op het snijvlak van AI, data en arbeid, met focus op onderwerpen zoals algoritmisch management, skills matching en werknemerswelzijn. Thijmen is werkzaam bij TNO, Work Health & Technology.

Door de vergrijzing en de hogere pensioenleeftijd is het aandeel van oudere werknemers in de beroepsbevolking toegenomen en dat neemt de komende jaren nog verder toe. De inzetbaarheid van de arbeidsvermogens van oudere werknemers krijgt desondanks nauwelijks aandacht. De arbeidssituatie sluit vaak matig tot slecht aan bij de behoeften en kwaliteiten van oudere werknemers.

Veel werkgevers zijn oudere werknemers liever kwijt dan rijk. Ze benaderen hen nog altijd vanuit hardnekkige stereotype beelden, die vaak haaks staan op wetenschappelijke inzichten. En, waar de wetenschappelijke inzichten worden toegepast, zorgt de realiteit van alledag voor obstakels. Het resultaat is dat waardevolle kennis verdampt en de inzetbaarheid van waardevolle arbeidsvermogens verschraalt. Het is hoog tijd voor een herzien perspectief op arbeid, leeftijd en inzetbaarheid.

In dit boek, *Wijsheid werkt – Oudere werknemers worden onderschat tot ze ontbreken*, geven de auteurs een voorzet tot een maatschappelijk debat en discussies in arbeidsorganisaties over de positie en waarde van oudere werknemers. De erkenning en waardering van de eigenheid en mogelijkheden van oudere werknemers spelen daarbij een belangrijke rol. Vanuit verschillende invalshoeken laten de auteurs zien welke potentie oudere werknemers hebben, maar tevens welke vooroordelen, remmende factoren en paradoxen in de praktijk voorkomen. De auteurs geven inzichten, prikkelen en bieden oplossingen. Bij elkaar ontstaat een vat vol bruikbare ideeën om de praktijk te verbeteren. Niet alleen voor de oudere werknemers van nu, maar ook voor de toekomstige generaties. Want ieder najaar heeft een voorjaar.

Wijsheid werkt | *Oudere werknemers worden onderschat tot ze ontbreken*

ISBN 978-9-46-526336-6
9 789465 263366

Work Lab
Hogeschool van Amsterdam

Centre for Economic Transformation | Amsterdam University of Applied Sciences