

VU Research Portal

Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen

Steemers, F.J.

2010

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Steemers, F. J. (2010). *Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen*. [, Vrije Universiteit Amsterdam]. Sidestone Press.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

SAMENVATTING

Voor de komende decennia moeten we ons, zo beschrijven we in het eerste hoofdstuk, instellen op een verdergaande vergrijzing van organisaties. In de afgelopen 25 jaar is de mediane leeftijd zowel in de VS als in Europa al opgeschoven van ongeveer 35 jaar naar 40 jaar. Internationaal gezien is nu de groep 40-44 jaar de meest voorkomende leeftijdsgroep; in 1990 was dat de groep van 30-34 jaar, en in 1980 de groep van 20-24 jaar. De instroom van jongeren neemt af. De participatie van ouderen neemt toe; de feitelijke pensioendatum schuift op, en een verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd lijkt onvermijdelijk.

Deze tendens van vergrijzing roept een aantal belangrijke thema's op. Er bestaan veel negatieve beelden over het functioneren van oudere medewerkers: de verhouding tussen inkomen en productiviteit van ouderen zou scheef zijn, ouderen zouden minder gemakkelijk nieuwe technologieën onder de knie krijgen, zouden een hoger ziekteverzuim hebben, veranderingen moeilijker hanteren, en minder gemotiveerd zijn tot deelname aan training en opleiding.

We kunnen de waarde van deze beelden echter nog maar in heel beperkte mate beoordelen. Uit allerlei onderzoek is naar voren gekomen dat mensen zich in hun beoordeling van anderen in belangrijke mate kunnen laten leiden door hun vooroordelen over groepen mensen (stereotypen); leeftijd is, net als ras en geslacht, een belangrijke stereotype categorie. Het is denkbaar dat de genoemde negatieve beelden over het functioneren van ouderen voortvloeien uit deze stereotypen. Aan de andere kant, als we er op voorhand van uit gaan dat weinig flatteuze beelden of zelfs minder positieve onderzoeksuitkomsten over oudere medewerkers moeten worden toegeschreven aan leeftijdsstereotypering, dan maken we onderzoek en discussie zo goed als onmogelijk. Dit dilemma van onvoldoende gefundeerde kennis tegenover de valkuil van stereotypering vraagt in ieder geval om verfijnde methoden van onderzoek.

Als de loopbanen langer worden, dan neemt de kans op veranderingen waarmee men moet omgaan, toe - temeer nu vrij algemeen wordt aangenomen dat het tempo en de reikwijdte van veranderingen in onze tijd (blijven) toenemen. Taken, organisatievormen, technologieën, markten, manieren van communiceren en samenwerken veranderen. Zouden medewerkers niet inspelen op deze veranderingen, dan lopen zij het risico van zog. economische obsolescentie: hun *skills* mogen nog toereikend zijn, maar de waarde ervan neemt af.

Langere loopbanen impliceren ook grotere kansen op veranderingen in kwaliteiten, attitudes en gedragingen van medewerkers. Gemiddeld genomen hebben 60-jarigen minder de ambitie om de eigen grenzen op te rekken dan 25-jarigen,

minder de neiging om risico's aan te gaan, en minder de lust om het nieuwe te onderzoeken. De afstand tot de oorspronkelijke scholing neemt met het vorderen van de jaren toe; kennis kan in die periode wellicht wegzakken of sleets raken. Er worden anderzijds ook bevindingen gerapporteerd die wijzen op een met leeftijd toenemend verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers – die oudere werknemers wellicht een zekere meerwaarde geeft t.o.v. jongere.

De vragen die door het thema van vergrijzing in organisaties worden opgeroepen kunnen we bundelen: Hoe kunnen oudere medewerkers hun toegevoegde waarde behouden of versterken in het licht van deze veranderlijkheid van taken, van processen en van hun eigen oriëntaties op werk en leven? Anders geformuleerd, de kernvraag van dit onderzoek is: *Hoe blijven werkenden, op latere leeftijd en in een langere loopbaan, in doen en denken van actuele en relevante waarde in stabiele of veranderende omstandigheden?*

In hoofdstuk 2 bespreken we een aantal bestaande benaderingswijzen en wetenschappelijke inzichten over leeftijd, tweede loopbaanhelft en inzetbaarheid. Een belangrijke plaats in het bestaande onderzoek naar leeftijd en inzetbaarheid kan worden toegekend aan het obsoletie- en het Human Resources Development-onderzoek. Beide stromingen richten zich vooral op voorwaarden voor meegroeien met ontwikkelingen, en gaan min of meer expliciet uit van het zog. klassieke obsoletie- en inzetbaarheidsmodel: maatschappelijke, organisatorische en technologische veranderingen leiden tot obsoletie; obsoletie kan worden bestreden door ontwikkeling van menselijk kapitaal, dus door variatie of verbreding van ervaring en door scholing. Beperking van functieverblijftijd, interne en externe mobiliteit en investering in scholing ook op latere momenten in de loopbaan vormen de voornaamste thema's in deze gedachtenlijnen.

Het obsoletie-onderzoek heeft vooral verlies van waarde (ongeacht werking; zog. economische obsoletie) en verlies van werking (ongeacht waarde, zog. technische obsoletie) tot onderwerp. Tot op heden is nog niet komen vast te staan op welke wijze obsoletie en leeftijd met elkaar in verband staan. Leeftijd lijkt een voorwaarde te zijn voor technische obsoletie (slijtage en atrofie). Pogingen om ontstaan van en herstel vanuit economische obsoletie te verklaren door vermeerdering dan wel vermindering (en leeftijdsgerelateerde afname van investeringen) in human capital hebben nog geen overtuigende resultaten opgeleverd.

De Human Resources Development-literatuur associeert ervaringsduur en lengte van dienstverband veelal met risico's op verminderde inzetbaarheid. Ervaringsconcentratie duidt op een proces van afname van verscheidenheid en toename van hoeveelheid van ervaring dat vrij algemeen gedurende de loopbaan

optreedt: afnemende variatie in taken, situaties, netwerken en afnemende deelname aan scholing bedreigen de inzetbaarheid. Aan deze benadering verwant is het onderzoek naar *employability*. Dit – naar definitie en operationalisering – rijk geschakeerde concept verwijst vooral naar vermogens om in het werkend leven “in the running” te blijven, en accentueert gewenste adaptatie-gedragingen (zoals functionele mobiliteit, training en opleiding, deelname aan netwerken, e.d.).

In het hier beschreven onderzoek richten we de gedachten liever op het hier en nu dan op het daar en dan. De doeltreffendheid van aanpassingsgedragingen kunnen we in de “real world research” alleen achteraf evalueren; we weten niet aan welke nieuwe realiteiten medewerkers zich moeten aanpassen, en we weten niet in hoeverre specifieke nieuwe werkelijkheden om onderscheiden adaptaties vragen. Bovendien draagt het vermogen om daar en dan te kunnen produceren niets bij aan de huidige productie. We definiëren inzetbaarheid hier dan ook als *het vermogen om prestaties te leveren die er hier en nu toe doen*.

In het onderzoeksterrein “dynamic performance” richt men zich op verbanden tussen temporele variabelen (zoals leeftijd en ervaringsduur) en prestatieniveau, en op schommelingen in de validiteit van overige predictoren van performance. Het prestatieniveau in het functioneren kan variëren met leeftijd en ervaring. Presteren in een bepaalde werkrol vraagt inwerktijd, dus ervaring en verandering van leeftijd. Voor de ontwikkeling van novice naar expert is oefening (uitmondend in een zekere mate van routinevorming) nodig. Op verschillende momenten in leeftijd of loopbaan kunnen andere variabelen de doorslaggevende voorspellers van prestatieniveau zijn (in het eerste studiejaar medicijnen is intelligentie bijvoorbeeld de voornaamste voorspeller van studiesucces, in de daarop volgende jaren wordt consciëntieusheid belangrijker). Een wezenlijke uitkomst van de onderzoekingen op dit terrein is dat verbanden tussen leeftijd, ervaring en prestatieniveau lijken te variëren met kenmerken van medewerkers.

Routinisering en afname van verscheidenheid aan ervaring kunnen dicht bijeenliggen. Routinevorming in denken en doen draagt bij aan de efficiency van menselijk handelen, tenminste zolang de stimuli niet veranderen. Routines zorgen ervoor dat meer aandacht beschikbaar blijft. In een nieuwe taaksituatie zal echter een andere respons vereist kunnen zijn; dat vraagt niet alleen om het aanleren van nieuwe vaardigheden, maar ook om het herkennen van de noodzaak van een andere respons, en om het afleren of onderdrukken van bestaande responsen. Hanteren van veranderende taken en situaties vereist dus én leerinspanningen én metacognitief gedrag. Leerinspanningen onderscheiden we in initiële (voorafgaand aan start van werkloopbaan) en post-initiële (gedurende de werkloopbaan). De waarde van initiële scholing voor samenleving en individu lijkt vast te staan. De waarde van post-initiële scholing daarentegen wordt na decen-

nia van verdergaand onderzoek steeds minder door de wetenschap gedragen. We veronderstellen dat de gesuggereerde negatieve effecten van ervaringsduur en de gehoopt positieve effecten van post-initiële scholing afhankelijk zijn van de mate van metacognitief gedrag van de medewerker.

Nu metacognitief gedrag een centrale, modererende plaats is toegekend in het klassieke inzetbaarheidsmodel, kan het belang van metacognitief gedrag voor het actueel en relevant houden van kennis, inzicht en attitude worden geadstrueerd. Vanuit de cognitieve (sociale) psychologie is duidelijk geworden dat mensen nieuwe informatie in een duaal proces benaderen. Onwelgevallige, nieuwe, onvertrouwde gegevens worden doorgaans met benutting van analytische werktuigen bestreden, terwijl vertrouwde, bestaande noties ondersteunende en welgevallige informatie niet meer dan marginaal en associatief of intuïtief wordt getoetst. De mate waarin mensen deze onvolkomenheden in het redeneren zelf kunnen beïnvloeden, is niet zozeer afhankelijk van hun intelligentie, als wel van hun denkstijl of metacognitief gedrag. Het bovenstaande suggereert dat mensen met het vorderen van de leeftijd meer kennis (declaratieve kennis, noties en opvattingen) opdoen die in de regel op associatieve wijze met elkaar in samenhang en overeenstemming is gebracht. Mensen die habitueel neigen tot metacognitieve interventies, zullen een meer actueel en relevant repertoire aan inzichten, kennis en vaardigheden kunnen aanwenden dan mensen die zich laten leiden door associatie en confirmatie. Bij de eersten kan de cumulatie van inzicht en ervaring een goudmijn zijn, bij de anderen zal deze opeenstapeling een ballast kunnen vormen.

Cognitieve flexibiliteit of lenigheid van denken wordt gezien als een belangrijk element van het aanpassingsgedrag van mensen aan sneller of trager veranderende omstandigheden. Het inspelen op nieuwe situaties vraagt om een andere inspanning dan het hanteren van vertrouwde taken. Cognitieve flexibiliteit stelt mensen in staat om het nieuwe te herkennen en hun handelen daarop af te stemmen. Flexibiliteit van denken wordt in het kader van dit onderzoek naar blijvende inzetbaarheid overigens niet zozeer van belang geacht voor de *kwaliteit* van redeneren, maar wel voor het inspelen op veranderingen die zich in de relevante context voordoen.

We veronderstellen in dit onderzoek dat cognitieve flexibiliteit wordt bevorderd door een op begrijpen en op zichzelf verbeteren gerichte werkmotivatie ("taakgerichte streeforientatie"), door breedte van netwerken, door stimulansen van de kant van de chef tot meedenken in de kwesties die hij onderhanden heeft, door initiële scholing en door persoonlijke opvattingen over aard en mogelijke diepte van kennis ("persoonlijke epistemologieën"). Voorts nemen we aan dat *Cognitieve flexibiliteit* negatief wordt beïnvloed door de mate dichtheid van de netwerken

waarin men verkeert, door weerstand tegen verandering en door de zorg achter de feiten aan te lopen en onvoldoende te leren uit het werk (“taakgerichte vermijdingoriëntatie”). Voor een overzicht van de hypothesen en het onderzoeksmodel zij verwezen naar § 2.8.

De opzet en uitvoering van het onderzoek zijn beschreven in hoofdstuk 3. Om ongewenste effecten van methodenvariantie te voorkomen, zijn waar mogelijk de bronnen voor de data aangaande de criteria (dus de inzetbaarheidsmaten; verworven bij chefs en medewerkers), en de predictoren (verworven bij medewerkers) van elkaar onderscheiden. Om eventuele “changing validities” in de loop van de loopbaan te kunnen onderzoeken, zijn de vragenlijsten afgenomen bij medewerkers in alle perioden van de loopbaan. Met het oog op causale analyses en eventuele niet-toevallige ontwikkelingen in de steekproef over de tijd, zijn de medewerkers en managers uit de steekproef na een jaar weer benaderd voor relevante data. De steekproef bestond uit ca. 650 medewerkers in een representatieve afspiegeling van functies van een grote, multinationalaal opererende Nederlandse bank-verzekeraar en hun ca. 165 leidinggevenden. Lezers die geïnteresseerd zijn in nadere gegevens over instrumentatie e.d. attenderen we graag op de beschrijvingen in § 3.2. en volgende.

De wetenschap dat chefbeoordelingen onderhevig kunnen zijn aan invloeden die de zuiverheid en de accuratesse van de beoordeling verminderen, en het gegeven dat meerdere medewerkers door één en dezelfde chef zijn beoordeeld, maakten het wenselijk om systematische verschillen tussen managers in strengheid van beoordeling en in mate van wisselwerking tussen kenmerken van de medewerker en eigenschappen van de leidinggevende te onderzoeken. Aan de hand van multiniveau-analyse (ook bekend als *Random Coefficient Modeling* of *Hierarchical Linear Modeling*) konden de inzetbaarheidsmaten in verschillende componenten uiteengelegd worden. Deze decompositie van de data wees uit dat de strengheidsverschillen in beoordelingen tussen managers aanzienlijk zijn (maar lager dan in de literatuur doorgaans gerapporteerd wordt); de wisselwerkingen tussen beoordelaars en beoordeelden (*rater x ratee*-interacties of *halo*-effecten) lijken op enkele punten echter belangrijker te zijn dan gebruikelijk, met name als het gaat om meedenken met de chef en om ergernis (chefbeoordelingen). De consequentie hiervan is dat de analyses waarin chefbeoordelingen waren betrokken, moesten worden verricht via multiniveau-analyse; voor de overige analyses kon worden volstaan met bewerkingen volgens het OLS-model.

De resultaten van de analyses (beschreven in hoofdstuk 4) leiden ertoe dat een deel van de hypothesen op basis van de data uit deze steekproef kan worden aangenomen. Dit onderzoek heeft echter ook een aantal verrassende uitkomsten opgeleverd die ons uitnodigen om bestaande inzichten te herijken.

We constateerden, volgens onze hypothese, een sterk verband tussen leeftijd en verschillende vormen van ervaringsduur. Voor veel medewerkers markeert het aangaan van het dienstverband snel na afronding van de beroepsopleiding het begin van een loopbaanlang *commitment*; niettemin stromen ook op latere leeftijd (tot ongeveer 50 jaar) medewerkers in.

Eén van de meest wezenlijke en opmerkelijke resultaten van de analyses is de bevinding dat het concept ervaringsduur van beduidend minder waarde blijkt te zijn dan veelal wordt aangenomen. Ervaringsduur draagt amper bij aan voorspellingen van inzetbaarheid; in de meeste analyses waarin ervaringsduur en leeftijd schattingen van inzetbaarheid moesten geven, blijkt ervaringsduur zelfs een *schijnvoorspeller* te zijn. Wanneer leeftijd aan de vergelijking wordt toegevoegd, verdwijnen vrijwel alle verbanden tussen ervaringsduur en inzetbaarheid. Het concept ervaringsduur heeft dus een overschatte plaats ingenomen in het denken over inzetbaarheid.

De verbanden tussen leeftijd en inzetbaarheid zijn in de chefbeoordelingen in deze steekproef over het geheel genomen negatief. Naarmate medewerkers ouder zijn (vooral vanaf ongeveer 35 jaar), worden de beoordelingen stelselmatig minder positief. Dankzij secundaire analyses hebben we kunnen vaststellen dat deze negatieve tendens niet kan worden toegeschreven aan leeftijdsstereotypering. Immers, leeftijdsstereotypering veronderstelt wisselwerking tussen kenmerken van de chef en kenmerken van de beoordeelde, en dus ook: variatie in de verbanden tussen leeftijd en inzetbaarheidsbeoordelingen over de chefs. De aanwezigheid van deze variatie kon slechts in heel beperkte mate worden aangetoond.

Ook in de zelfbeoordelingen zien we negatieve verbanden tussen leeftijd en inzetbaarheid. Oudere medewerkers voelen zich minder opgewassen tegen de belasting die het werk met zich meebrengt dan jongere. Naarmate men ouder wordt, ziet men meer verslechtering in het eigen competentieniveau en in de kwaliteit van het eigen functioneren in het jaar tussen tijdstip 1 en tijdstip 2. Daar staat wel tegenover dat men met het klimmen der jaren zichzelf meer burgerschapsgedrag toekent – overigens in tegenstelling tot de chefs. Kortom, zowel de chefbeoordelingen als de zelfbeoordelingen indiceren een systematische afname van inzetbaarheid vanaf ongeveer 35 jaar.

Een volgende bevinding van betekenis betreft het belang van cognitieve flexibiliteit in behoud en versterking van inzetbaarheid. Medewerkers die in hun dagelijkse werkzaamheden metacognitieve posities innemen, krijgen van hun chefs stelselmatig iets betere beoordelingen op vijf van de zes inzetbaarheidsmaten. In

de zelfbeoordelingen van inzetbaarheid speelt cognitieve flexibiliteit een nog prominenter rol. Een aanzienlijk deel van de variantie van inzetbaarheid wordt hierin bepaald door cognitieve flexibiliteit; ook als we corrigeren voor potentiële methodenvariantie (door de score op cognitieve flexibiliteit op tijdstip 1 in verband te brengen met een zelfbeoordeling op functioneren op tijdstip 2), blijft er nog een duidelijk verband over: een medewerker die op tijdstip 1 aangeeft regelmatig metacognitieve posities in te nemen, zal zijn functioneren een jaar later beduidend positiever beoordelen dan een collega die zijn werkzaamheden in mindere mate overdenkt. We noteren hier met enige nadruk dat belastbaarheid één van de inzetbaarheidsmaten in de zelfbeoordelingen is die nauw samenhangt met cognitieve flexibiliteit: met het innemen van metacognitieve posities kan men kennelijk de ervaring van eigen weerbaarheid tegen belasting ten positieve keren.

In de leeftijd van 35 tot 50 jaar is cognitieve flexibiliteit als voorspeller van de chefbeoordelingen een wezenlijke variabele. Hoe ouder men wordt, zo geldt vooral in deze groep, hoe belangrijker het is om nadenkend in het werk te staan. De overgang naar de latere jaren in de loopbaan wordt dus vergemakkelijkt door cognitieve flexibiliteit.

Volgens verwachting wordt cognitieve flexibiliteit beïnvloed door motivationele ondertonen van gedrag in het werk (“taakgerichte streeforientatie” en “taakgerichte vermijdingorientatie”), door weerstand tegen verandering, en door netwerkgedrag. Stimulansen door de chef om met hem mee te denken is eveneens een rechtstreekse voorspeller van cognitieve flexibiliteit; daarnaast draagt deze variabele bij aan vermindering van weerstand tegen verandering. Het veronderstelde mediërende effect van persoonlijke kennisopvattingen in de relatie tussen opleidingsniveau en cognitieve flexibiliteit kon niet worden aangetoond. De invloed van taakgerichte streeforientatie wordt gedeeltelijk, en van taakgerichte vermijdingorientatie geheel gemedieerd door weerstand tegen verandering. De verbanden tussen cognitieve flexibiliteit, weerstand tegen verandering en taakgerichte streeforientatie waren echter opmerkelijk sterk; het is denkbaar dat deze drie variabelen in een onderling patroon dat kan afwijken van ons conceptuele model, van doorslaggevende betekenis zijn voor behoud van inzetbaarheid.

In deze onderzoeksgroep wordt ruimschoots gebruik gemaakt van faciliteiten voor training en opleiding. De helft van de onderzoeksgroep besteedde ongeacht leeftijd in de laatste 3 jaren in totaal tot 20 dagen aan post-initiële scholing. De andere helft volgde tot ca. 150 dagen aan training en opleiding; in deze helft was de bekende leeftijdsafhankelijke vermindering van opleidingsdeelname aanwijsbaar. Vermoedelijk betekenen deze uitkomsten dat tenminste de helft van de onderzoekspopulatie zich, reactief of proactief, tracht te kwalificeren voor ver-

zwaarde eisen aan het functioneren; dergelijke inspanningen kunnen gericht zijn op zowel *mee*groeien met zwaarder wordende eisen als *door*groeien naar zwaardere functies, dus op obsoletiebestrijding maar ook op promotie.

Post-initiële scholing blijkt een beperkt werkende remedie tegen verlies van inzetbaarheid te zijn. De potentieelbeoordelingen (op t1 en t2) hangen samen met de hoeveelheid opleidingsdagen in de afgelopen 3 jaar, maar het kon niet uitgemaakt worden welke richting dit verband heeft. De groep die veruit de meeste opleidingsinspanningen doet, de jongere medewerkers tot ca. 35 jaar, ziet hiervan niets terug in de beoordelingen door hun chefs. De middengroep (35-50 jaar) heeft van alle medewerkers het meeste rendement van post-initiële scholing, maar ook dit moet als pover gekwalificeerd worden. In de zelfbeoordelingen is opleidingsdagen iets, maar niet wezenlijk belangrijker.

De toepassing van nieuw verworven kennis, inzichten en attitudes wordt blijkens de zelfbeoordelingen op enkele inzetbaarheidsmaten zwak maar significant vergemakkelijkt door een hogere mate van cognitieve flexibiliteit; dit speelt vooral in de jongste en in de oudste leeftijdsgroep. In de chefbeoordelingen zijn deze wisselwerkingen tussen cognitieve flexibiliteit en opleidingsdagen zo goed als afwezig. Over het geheel genomen tonen deze analyses, in aansluiting op de sociaal-wetenschappelijke stand van onderzoek, aan dat post-initiële scholing op zich slechts een beperkte ondersteuning biedt aan behoud of versterking van inzetbaarheid. Cognitieve flexibiliteit en – nog onbekende – met leeftijd samenhangende variabelen spelen in onze analyses de hoofdrol.

Post-initiële scholing draagt daarentegen wel aantoonbaar bij aan (tegen terugval beschermd) salarisoniveau, en lijkt daarmee een voorspeller te zijn van *historische* inzetbaarheid. Overwaardering van de eigen competentie en motivatie komt vooral voor bij oudere medewerkers die met een lagere initiële scholing in dienst zijn gekomen en die met behulp van post-initiële scholing zijn doorgegroeid.

We waren in dit onderzoek benieuwd naar mogelijke effecten van steekproefvertekening (sample selection bias). Als we weten dat een deel van de steekproef op tijdstip 2 niet meer heeft deelgenomen om niet-toevallige redenen (uit dienst gegaan wegens promotie of om andere redenen), verandert verwijdering van deze deelnemers uit de steekproef op tijdstip 1 iets aan de gevonden verbanden? Het bleek dat de performance-beoordeling veruit de sterkste voorspeller van de reden uit dienst is: naarmate deze beter is, neemt de kans op uit dienst wegens promotie toe, naarmate deze zwakker is, groeit de kans op uit dienst om andere redenen. Het is daarom aannemelijk dat vooral de “gemiddeld inzetbaren” overblijven; de ontwikkeling van de steekproef in een jaar tijd heeft tegelijkertijd zowel de linkerkant als de rechterkant van de inzetbaarheidsverdeling geraakt.

Er zou dus sprake moeten zijn van sample selection bias. Echter, de gevonden verbanden veranderen amper of niet na verwijdering van de niet-deelnemers t2 uit de analyses van de data die op t1 zijn vergaard. De proportie “leavers” over wie beoordelingsgegevens beschikbaar waren, was daarvoor vermoedelijk te gering. Het thema sample selection bias heeft met deze bevinding echter niet aan belang ingeboet.

In hoofdstuk 5 bespreken we eerst een aantal theoretische vragen die door de onderzoeksresultaten zijn opgeworpen. Het geringe gewicht van de variabele ervaringsduur verklaren we enerzijds uit de verschillen tussen de *designs* van eerdere onderzoeken op dit terrein en dit onderzoek, en anderzijds uit de zeer globale, kwantitatieve aard van het concept. We opperen de mogelijkheid dat ervaring bestaat uit zowel passief ondergaan als actief deelnemen aan (reeksen van) situaties, en dat dit ondergaan en deelnemen neerslaat in cognities dankzij zowel bewuste als onbewuste verwerking van (reeksen van) situaties. Anders gezegd, we definiëren ervaring als *de neerslag van interacties tussen persoon en situatie of tussen persoon en taak*. Vertaald naar het concept ervaringsduur impliceert deze definitie dat het niet zozeer gaat om wat de lengtes van de reeksen van de gebeurtenissen of activiteiten *zijn*, maar wat die lengtes van de reeksen van gebeurtenissen of activiteiten met iemand *doen* of wat iemand met deze reeksen van activiteiten of gebeurtenissen *doet*.

De negatieve verbanden die in deze studie zijn aangetroffen tussen leeftijd en inzetbaarheid – zeker vanaf ongeveer het 35^{ste} jaar – zijn duidelijk significant, staan in lijn met de meest recente meta-analyses, en zijn ook krachtiger dan veelal wordt gerapporteerd. Leeftijdsstereotypering kan niet verantwoordelijk gehouden worden voor deze bevinding. We nemen daarom aan dat rond deze leeftijd iets moet worden *ondernomen* om inzetbaarheid op langere termijn te kunnen behouden. Naarmate men de leeftijd van 50 jaar nadert, wordt cognitieve flexibiliteit belangrijker. In deze loopbaanfase is dus meer metacognitieve denkactiviteit nodig om de dagelijkse werkzaamheden goed te kunnen verrichten. Het gegeven dat cognitieve flexibiliteit juist in de middelste leeftijdsgroep (35-50 jaar) een modererende rol speelt in verbanden tussen temporele variabelen en inzetbaarheid, impliceert dat die jaren in de loopbaan van kritisch belang kunnen zijn. Vermoedelijk is de in eerdere jaren opgebouwde mentale bagage aan opleiding en ervaring dan uitgewerkt; misschien heeft deze bagage nu zelfs een negatieve invloed op het functioneren gekregen.

Het zog. “vastroesten” was niet een expliciet thema van dit onderzoek. Toch kunnen we enkele relevante gegevens aanreiken. Het lijkt erop dat medewerkers, zoal ooit, niet vastroesten in hun functie (of werkplek), maar in hun denken of cognities. Zodra de wil om te begrijpen en om van het hier en nu te leren

(“taakgerichte streeforientatie”) gaat afnemen, lopen medewerkers risico’s op verlies van aansluiting. Deze afname staat wel in verband met leeftijd, maar niet met ervaringsduur. Verder, de overstap naar een nieuwe werkrol kan veel moeite kosten, en deze moeite is mede afhankelijk van de verblijftijd in de vorige rol; echter, dit geldt *onafhankelijk* van de tijd die men alweer in de nieuwe positie functioneert. Of een overstap naar een nieuwe rol riskant is, lijkt niet alleen afhankelijk te zijn van de duur van functioneren in de vorige rol, maar ook van persoonlijke kwaliteiten van de medewerker, waaronder cognitieve flexibiliteit of persoonlijke “fit” met de nieuwe rol.

De bevinding van een beperkte bijdrage van Training en opleiding aan behoud en versterking van inzetbaarheid sluit aan bij de toegenomen scepsis in de sociale wetenschappen over het nut van post-initiële scholing. Reactief of proactief scholen om te kunnen (blijven) voldoen aan verzwaarde eisen aan het huidige functioneren (obsoletiebestrijding) en scholing als voorbereiding op zwaardere functies (promotie) heeft alleen in de middelste leeftijdsgroep enig zichtbaar effect op inzetbaarheid. We vermoeden daarom dat vergroting van *kennis en vaardigheden* op latere leeftijd wel mogelijk blijft, maar dat de benutting hiervan achterblijft omdat het *vermogen om tot inzicht te komen en een grotere complexiteit te hanteren* (dus de zog. *fluid intelligence* of Gf) al op een eerder moment in het leven, rond het 25^{ste} levensjaar, is begrensd.

Gegeven de – naar wordt aangenomen – veelvuldige incidentie van leeftijdsstereotypering, is het voor velen wellicht verwonderlijk dat de negatieve tendensen in de beoordelingen van oudere medewerkers in deze studie juist niet aan leeftijdsstereotypering konden worden toegeschreven. We weten echter ook dat in veldstudies als dit onderzoek effecten van leeftijdsstereotypering doorgaans zwakker zijn dan in experimentele studies, en in beoordelingssituaties van eigen medewerkers zwakker dan in selectiesituaties van externe kandidaten. Wanneer we bedenken dat vier van de zes chefbeoordelingen reële beoordelingen waren waarvoor de chefs verantwoordelijkheid nemen, dan kan men zich zelfs afvragen of deze beoordelingen niet enigszins geflatteerd zijn.

Op basis van vergelijkingen van functies en sectoren mogen we aannemen dat de uitkomsten van deze studie tenminste te generaliseren zijn tot een kwart van de (Nederlandse) beroepsbevolking. Met enige voorzichtigheid kan men de bevindingen ook van toepassing achten op een volgend kwart van de beroepsbevolking dat (niet productiegebonden) kantoorwerk verricht.

De hier gepresenteerde onderzoeksresultaten roepen natuurlijk vragen op rond de houdbaarheid van op inzetbaarheid gerichte HR-beleidsvarianten die gebaseerd zijn op het klassieke inzetbaarheidsmodel. Verbreiding van ervaring en

verdergaande scholing *kunnen* van waarde zijn, maar de mate waarin deze faciliteiten bijdragen aan inzetbaarheid is voor het belangrijkste deel afhankelijk van wat de medewerker ermee doet. Generieke maatregelen ter versterking van *human capital* hebben blijkens dit onderzoek weinig of geen (generiek) effect. Met het oog op behoud of versterking van inzetbaarheid is het in ieder geval onverstandig om kortere functieverblijftijden te forceren; dit laat onverlet dat men hiermee wel andere doelen kan dienen, zoals het creëren van doorstroommogelijkheden. Blijkens de onderzoeksresultaten moeten we waken voor hooggespannen verwachtingen van mogelijkheden tot *upgrading* van medewerkers; kennis en vaardigheden zijn veelal goed te ontwikkelen, maar het vermogen om tot verdergaand inzicht te komen en daarmee onder eigen regie nieuw verworven kennis en vaardigheden toe te passen, is niet onbegrensd.

Behoud en ontwikkeling van *Cognitieve flexibiliteit* mag een vaste plaats krijgen in het HR-beleidsrepertoire. We noemden drie interventiethema's: stimuleer medewerkers om mee te denken met wat de chef onderhanden heeft, pas systemen van *performance management* aan, gericht op het creëren van een leergerichte werkhouding, en bevorder het tijdig aanspreken van medewerkers die in de gevarenzone dreigen te geraken. De middenfase van de loopbaan is kritisch; in deze fase is de mate van het aanleren van het nieuwe en vooral het afleren van het niet meer relevante bepalend voor een blijvende inzetbaarheid in latere jaren van de loopbaan.

Daarnaast – en hier ligt een werkterrein voor praktiserende A&O-psychologen – is het zinvol om *pitstops* te ontwikkelen waarin medewerkers gaande hun loopbaan hun mentale bagage (en dan met name de gedragssturende noties) tegen het licht kunnen houden en waar nodig actualiseren. De cognitieve therapiebenaderingen bieden hiervoor goede aanknopingspunten.

Dit onderzoek mondde uit in een schets van contouren van een nieuw inzetbaarheidsmodel: leeftijd gaat gepaard met de vorming van mentale bagage, bestaande uit neerslag van interacties tussen persoon en taken of persoon en situaties; cognitieve flexibiliteit is van wezenlijk belang in het *up to date* houden van deze bagage, met name in de middenfase van de loopbaan. Een actueel relevante mentale bagage draagt bij aan behoud van inzetbaarheid.

Verder onderzoek zou, zo suggereren we, gericht mogen zijn op de ontwikkeling van meetinstrumentarium dat inhouds**on**afhankelijke indicaties van actuele werkzaamheid van de mentale bagage kan geven. Voorts geven we enkele suggesties voor verfijning van onderzoek naar het nomologisch netwerk van cognitieve flexibiliteit.