



EEN LANGER ARBEIDSLEVEN?

**Drijfveren voor al of niet
doorwerken**

Tom van Oosterhout & Bert Breij

EEN LANGER ARBEIDSLEVEN?

Drijfveren voor al of niet doorwerken

Tom van Oosterhout & Bert Breij

Dit onderzoek is een initiatief van ILC Zorg voor Later

25 januari 2013

Inhoudsopgave

Samenvatting	6
1. Een brede benadering	8
2. Er toe doen	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Arbeidsbesef: een zelfgeschapen beeld	10
2.3 De beleving van de invloed van de sociale omgeving	12
2.4 Normen en waarden	13
2.5 De beleving van de contextuele factoren	13
3. De grote afwezige? Werkgevers over een langer arbeidsleven	18
3.1 Inleiding	18
3.2 Arbeidsbesef: er toe doen	18
3.3 De beleving van de invloed van de sociale omgeving	23
3.4 Normen en waarden: de nood is aan de man	24
3.5 De beleving van de contextuele factoren	25
4. Gevangen in beleidsretoriek	29
4.1 Cultuuromslag	29
4.2 Het belang van drijfveren	30
4.3 Arbeidsbesef: er toe doen	32
4.4 De invloed van de sociale omgeving	35
4.5 Normen en waarden	35
4.6 De beleving van de contextuele factoren	36
5. Een hele investering	38
5.1 Betekenisankers	38
5.2 Er toe doen in het leven	39
5.3 De grote afwezige	39
5.4 Een goed mens zijn	40
5.5 Geïstitutionaliseerde zorgplicht	40
5.6 Wat zijn de drijfveren van werkgevers?	41
Literatuur	42

Voorwoord

In het voorjaar van 2010 heeft ILC Zorg voor Later onder leiding van de toenmalige voorzitter Jacques Schraven, samen met Randstad en SMO, een bijeenkomst belegd met werkgeversvoorzitter mr. B.E.M. Wientjes (VNO-NCW), mr. A.A. Westerlaken (lid RvB Erasmus Medisch Centrum), L. de Waal (algemeen directeur Humanitas) en prof. dr. A. Nauta (senior adviseur Randstad). Tijdens die bijeenkomst is door de aanwezigen nadrukkelijk gepleit voor een brede benadering van het vraagstuk van arbeid in een vergrijzende samenleving. De afsluiting van de loopbaan en de voorbereiding op uittrekking moeten voortaan meer worden gericht op nieuwe oriëntaties, zoals vrijwilligerswerk, een leven lang leren, transities maken en op een doorstart naar (parttime) werk.

Eind 2011 is aan dit thema een vervolg gegeven door te starten met een onderzoek naar de drijfveren van werknemers als het gaat om een langer arbeidsleven, vanuit de overtuiging dat inzicht daarin helpt om meer grip te krijgen op de aanpak van het vraagstuk. De keuze is op het thema van drijfveren van werknemers gevallen omdat daar naar onze mening in bestaand onderzoek onvoldoende diepgravend naar is gekeken.

Dit rapport is tot stand gekomen op basis van gesprekken die met **23 werknemers** zijn gevoerd. Ze hebben in hun vrije tijd aan het onderzoek meegewerkt, daarvoor en voor hun inbreng en openheid zeg ik ze dank. Met hen hebben we afgesproken dat ze anoniem zullen blijven.

Voor het onderzoek hebben ook **werkgevers** en **deskundigen** inbreng geleverd. In het bijzonder gaat daarbij mijn dank uit naar:

Frank Arnoldy, algemeen directeur, Medinova

Tecla Bodewes, DGA, Scheepswerven Bodewes & Scheepswerf De Kaap

Oswald Coene, algemeen directeur, Koning & Hartman

Marlies Groothuis, directeur HR, ABN AMRO, bedrijfsonderdeel TOPS

Cateautje Hijmans van den Bergh, partner, voorzitter bestuur, Boer&Croon

Ludwig Hoeksema, lid van de directie, Berenschot

Carlo Huijts, directeur, Vereniging Hendrick de Keyser

Hugo Loudon, voormalig lid directie, Tata Steel Nederland

Bert Meerstadt, president-directeur, Nederlandse Spoorwegen

Willem Trommel, hoogleraar bestuurskunde, Vrije Universiteit

Melek Usta, directeur/eigenaar, Colourful People

Ook zeg ik dank aan mijn medeleden van de werkgroep Arbeid, Inkomen en Participatie van ILC Zorg voor Later, emeritus hoogleraar prof. dr. **Wil Arts** en **Henk Muller** (voormalig penningmeester FNV), die op bijzondere wijze hebben bijgedragen aan wat een uniek rapport is geworden.

Voor dat laatste bedank ik vooral mijn mede-bestuurslid van ILC Zorg voor Later **Bert Breij** en zelfstandig onderzoeker en adviseur **Tom van Oosterhout**. Samen hebben zij al het onderzoekswerk gedaan om dit prachtige project weer een stap verder te brengen. Zij zijn primair verantwoordelijk voor de inhoud van dit rapport.

Tot slot gaat mijn dank uit naar het **Jan Brouwerfonds** en de **M.A.O.C. Gravin van Bylandt Stichting** die het ILC Zorg voor Later financieel mogelijk hebben gemaakt het onderzoek uit te laten voeren.

Maarten van Veen

SAMENVATTING

Algemeen wordt aangenomen dat een langer arbeidsleven onvermijdelijk is. Jonge mensen treden laat toe tot de arbeidsmarkt en een langer en gezonder leven verhogen onder andere de kosten van vroegtijdige uittreding. De huidige financiële en economische crisis lijkt de urgentie van een langer arbeidsleven te onderstrepen. De reactie van de overheid en de sociale partners op deze ontwikkelingen is eenvoudig: mensen moeten zoveel mogelijk doorwerken tot hun 65ste, dus inmiddels zijn nagenoeg alle prepensioenregelingen afgebouwd, en de pensioengerechtigde leeftijd gaat omhoog van 65 naar 67 jaar.

Risico's

De vraag is natuurlijk of individuele werkgevers en werknemers zich in deze maatregelen kunnen vinden. De gemiddelde pensioenleeftijd blijkt de afgelopen vijf jaar in ieder geval omhoog te zijn gegaan naar 63 jaar. Maar nog altijd wijst een grote meerderheid van de werkgevers en de werknemers doorwerken na 65 af. Kennelijk sluiten denken en voelen nog onvoldoende aan bij het beleid en andersom. Voor individuele werkgevers en werknemers kan deze gebrekkige aansluiting risico's met zich meebrengen.

De werkgroep Arbeid, Inkomen en Participatie (AIP) van ILC Zorg voor Later heeft daarom onderzoek laten doen naar de drijfveren van individuele werknemers als het om stoppen of doorgaan met werken gaat en de gevoelens en gedachten die daaruit voortkomen. De werkgroep heeft geconstateerd dat daar in beleid en onderzoek maar beperkt aandacht voor is en verondersteld dat drijfveren, gedachten en gevoelens een grote rol spelen bij de concrete besluiten die werknemers nemen over stoppen of doorgaan met werken.

Onderzoek in twee fasen

Het onderzoek is gebaseerd op individuele gesprekken met werknemers, werkgevers en enkele deskundigen en een toets van de uitkomsten aan de hand van secundaire bronnen. Bij werkgevers en deskundigen is nagegaan hoe zij aankijken tegen de drijfveren van werknemers. Het onderzoek is in twee fasen uitgevoerd. Het veldwerk van de eerste fase is uitgevoerd in januari en februari en dat van de tweede fase in oktober, november en december van 2012.

Het onderwerp leeft

De gesprekken hebben een schat aan informatie, indrukken en suggesties opgeleverd. De drijfveren van werknemers zijn door de geïnterviewden ingekleurd met persoonlijke ervaringen en anekdotes en in verband gebracht met belangrijke levensvragen. Ze spraken ook volop over het belang van werk en de beslissing om te stoppen met werk in samenspraak met hun partner. Daaruit kan worden afgeleid dat het onderwerp leeft.

Persoonlijke drijfveren

De analyse van de gesprekken heeft vier persoonlijke drijfveren opgeleverd: arbeidsbesef, de beleving van de invloed van de sociale omgeving, normen en waarden en de beleving van contextuele factoren. Tussen deze drijfveren bestaat op het eerste gezicht geen rangorde. Wel moeten ze in samenhang worden gezien. De verschillende drijfveren monden ook niet voor iedereen in dezelfde keuzes uit. Bij de drijfveren staat het uitgangspunt centraal dat iedere individuele mens vooral voelt en denkt vanuit zichzelf. Als het gaat om de beslissing om al dan niet te stoppen met werken vinden de werknemers nadrukkelijk dat ze zelf aan het roer staan.

Arbeidsbesef

De werknemers geven aan dat zij hun overwegingen om al dan niet door te werken, koppelen aan een bewust besef van hun werk. Dit besef hebben we arbeidsbesef gedoopt. Het is op de eerste plaats het gevoel hebben 'er toe te doen'. Maar ook het besef van een (zelfgeschapen) arbeidsroutine, arbeidsomgeving, arbeidsproces en arbeidsorganisatie, zijn er bouwstenen van. Het arbeidsbesef draagt bij aan het zelfbeeld dat mensen hebben en andersom. Werknemers

investeren immers de manier waarop ze naar zichzelf kijken, hun identiteit, ook in hun arbeidsbesef. Het arbeidsbesef is een structurerend besef, enerzijds wordt het opgebouwd uit door de werknemer zelf gekozen en gedefinieerde bouwstenen en anderzijds geven die bouwstenen structuur aan hun uiteindelijke keuze en aan hun feitelijk gedrag. Het arbeidsbesef lijkt ook een dynamisch besef, het is in de loop der tijd aan veranderingen onderhevig. Bovendien krijgt het definitieve besluit om al dan niet te stoppen met werken vorm in de loop van meerdere, soms zelfs vele jaren.

De beleving van de invloed van de sociale omgeving

De invloed van mensen uit de sociale omgeving waar een emotionele band mee wordt ervaren en frequent contact mee is, wordt door werknemers als doorslaggevend ervaren voor de beslissing om al dan niet te stoppen met werken. Dat is meestal de partner waarmee men samenleeft. Werkgevers hebben in de ogen van de werknemers op de beslissing om al dan niet te stoppen met werken nauwelijks invloed. Werknemers hebben het gevoel dat werkgevers weinig interesse tonen als het gaat om de langere inzetbaarheid van werknemers. Werkgevers vinden dat dit wel meevalt maar geven ook zelf aan nog niet klaar te zijn om de gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen als ontgroening en vergrijzing goed op te vangen met een gepast bedrijfsbeleid.

Normen en waarden

Uit opmerkingen van de geïnterviewden kan worden afgeleid dat normen en waarden gewicht geven aan de drijfveren. Ze geven mede richting aan denken en voelen en worden vaak bevestigd via cultuur en opvoeding. Enkele door de geïnterviewden genoemde voorbeelden zijn: een goed mens zijn, hard werken, plichtsbesef, je best doen, persoonlijk geluk, beschaving, een betere wereld, rechtvaardigheid.

De beleving van de contextuele factoren

Werknemers hebben het gevoel volledig grip te hebben op hun arbeidsbesef, bij de contextuele factoren ervaren ze dat gevoel niet. Voorbeelden van contextuele factoren die door de geïnterviewde werknemers naar voren zijn gebracht, zijn: de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd, de CAO, de bureaucratie, de sfeer op het werk, het gebrek aan positieve prikkels en een 'wenkend perspectief'. Zelfs de eigen gezondheid zien zij als een contextuele factor. De behoefte aan geld en de behoefte aan sociale contacten spelen ook een rol.

Werkgevers vinden dat de contextuele factoren voor werknemers van doorslaggevend belang zijn voor de beslissing van werknemers om al dan niet te stoppen met werken. De overgang van de werknemer van een werkend naar een niet-werkend bestaan zien de werkgevers op de eerste plaats als een belang van de werknemer en op de tweede plaats als een zorg die vooral middels geïnstitutionaliseerde voorzieningen is geregeld.

Wat zijn de drijfveren van werkgevers?

De werkgever is voor de werknemer de grote afwezige als het gaat om de vraag: stop ik met werken of ga ik door? Of de werkgevers echt de afwezige is, valt nog te bezien. Daarmee is het antwoord op de vraag wat de drijfveren van de werkgevers zijn die hierin meespelen bijzonder urgent geworden. Dit heeft ons ertoe gebracht drie vragen te formuleren die in een vervolg op deze studie relevant zijn:

1. Welke drijfveren van werkgevers hangen samen met het vraagstuk van werknemers om al dan niet door te werken?
2. Op welke wijze valt er een brug te slaan tussen werkgever en werknemer, zodanig dat de werknemer het gevoel krijgt dat de werkgever wel degelijk aanwezig is?
3. Wat is de invloed van het gevoel van de aan- of afwezigheid van de werkgever op de overweging van de werknemer om wel of niet door te werken?

1. EEN BREDE BENADERING

ILC Zorg voor Later ziet zichzelf als een onafhankelijke beweging en een netwerk met als doel mensen vroegtijdig te laten nadenken over actief en gezond ouder worden met een grotere keuzevrijheid en zelfredzaamheid dan nu veelal het geval is. Zij spant zich onder andere in voor een flexibele overgang van werken naar niet-werken. Veel ouderen die zich bewust worden van de consequenties van het leven in een vergrijzende samenleving beseffen al snel dat het belangrijk is actief te blijven als werknemer, ondernemer of vrijwilliger. Maar zij ervaren maar al te vaak dat tussen droom en daad, wetten en praktische bezwaren staan. ILC Zorg voor Later streeft er naar om deze hinderende wetten te veranderen en praktische bezwaren uit de weg te ruimen of hanteerbaar te maken. Zij doet dit door te agenderen, te appelleren en aan te jagen. Zij organiseert debatten, verhoogt de media-aandacht en wisselt ervaringen en expertise uit, zowel op nationaal als internationaal niveau. Dat laatste is mogelijk doordat ILC Zorg voor Later lid is van de Global Alliance van het International Longevity Center, een internationale federatie van centra voor het actief en gezond oud worden.

Een van de centrale vragen die ILC Zorg voor Later op het terrein van arbeid, inkomen en participatie stelt, is die naar het beste beleid in een vergrijzende samenleving. Het belang van de relatie tussen werk en het gezond en actief ouder worden is in Nederland ook door opeenvolgende kabinetten onderkend. Het laatste decennium is een aantal projecten geëntameerd, zoals Grijs Werkt en haar opvolger Senior Power, om dit streven en daarmee ook een passende aanpak, hoger op de maatschappelijke agenda te krijgen, in het bijzonder bij de sociale partners en de individuele werkgevers en werknemers. Deze projecten zijn in 2008 beëindigd. Hoewel beide projecten in beperkte kring de nodige aandacht hebben gekregen, hebben ze – tot spijt van ILC Zorg voor Later – minder opgeleverd dan er van werd gehoopt.

Daarom heeft ILC Zorg voor Later begin 2010 uitgebreid aandacht besteed aan het onderwerp tijdens een expertbijeenkomst die ze samen met Randstad en SMO had georganiseerd. Onder leiding van mr. J.H. Schraven, de toenmalige voorzitter van ILC Zorg voor Later, hebben werkgeversvoorzitter mr. B.E.M. Wientjes (VNO-NCW), mr. A.A. Westerlaken (lid RvB Erasmus Medisch Centrum), L. de Waal (algemeen directeur Humanitas) en prof. dr. A. Nauta (senior adviseur Randstad) nadrukkelijk gepleit voor een brede benadering van het vraagstuk: de afsluiting van de loopbaan en de voorbereiding op uittreding moeten voortaan meer worden gericht op nieuwe oriëntaties, zoals vrijwilligerswerk, een leven lang leren, transities maken en op een doorstart naar (parttime) werk.

Deze brede benadering heeft aan actualiteit gewonnen door de financieel-economische crisis en door het voornemen van het kabinet om de pensioengerechtigde leeftijd te verhogen naar 67 jaar en meer mensen tot die leeftijd door te laten werken door de afbouw van prepensioenregelingen.

Algemeen wordt aangenomen dat deze maatregelen een grote invloed hebben op de overwegingen van mensen om te stoppen of door te gaan met werken. Wat mensen daarbij denken en voelen krijgt minder aandacht, zo lijkt het, maar heeft ons inziens meer invloed op de uiteindelijke beslissing dan doorgaans wordt aangenomen. Uit cijfers van het CBS, het CPB en het SCP blijkt dat de uittredingsattitude ook nauwelijks verandert. De meeste mensen willen na hun 60ste niet doorwerken, ook al wordt dat wel van hen verwacht. De vraag naar de achterliggende redenen om niet door te willen werken is daarmee relevant voor zowel politici, bestuurders en beleidsmakers als voor individuele werkgevers en werknemers en zeker ook voor onderzoekers. Het risico dat het beleid van de overheid en de beslissingen van individuele werkgevers en individuele werknemers onvoldoende op elkaar aansluiten is immers groot.

Het bestuur van ILC Zorg voor Later constateert dat in het maatschappelijk debat rond de beslissingen over al dan niet stoppen met werken onvoldoende meeweegt wat de door werknemers diepst gevoelde beweegredenen zijn als het gaat om stoppen of doorgaan met

werken. Het ontbreken van dit perspectief in het maatschappelijk debat heeft ILC Zorg voor Later aanleiding gegeven om naar die drijfveren onderzoek te laten doen. Het onderhavige rapport is de weerslag van die studie.

Onderzoeksopzet

Doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de drijfveren van werknemers als het gaat om de vraag of ze wel of niet willen doorwerken rond hun 60ste. Voor het onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve opzet omdat drijfveren menselijke eigenschappen zijn die doorgaans op complexe wijze samenhangen met overwegingen, voorkeuren, beslissingen en gedrag. Kwantitatieve onderzoeksmethoden zijn minder geschikt om de nuances van die complexiteit voldoende inzichtelijk te maken.

Het onderzoek is verricht in twee fasen. De eerste fase is uitgevoerd in januari en februari 2012 en bestond uit een beperkte voorstudie. Met een aantal werknemers is gesproken over hun persoonlijke ervaringen, gevoelens en gedachten. We hebben gesproken met zes mannen en twee vrouwen, daarvan zijn er zeven loonafhankelijk, één half loonafhankelijk en half zzp'er en één werkgever. De leeftijden van de loonafhankelijken variëren van 58 tot 67 jaar. De opleidingsachtergronden van de loonafhankelijken variëren van lbo tot en met wo. Twee loonafhankelijken verrichten geen betaald werk meer. Tijdens de gesprekken van de voorstudie zijn de vragen op hun bruikbaarheid getoetst.

Het veldwerk voor het vervolgonderzoek is uitgevoerd in oktober, november en december 2012. Diepgaande gesprekken zijn gevoerd met negen werkgevers (van kleinbedrijf tot multinational), 15 werknemers (in leeftijd variërend van 39 tot en met 83 jaar) en twee deskundigen. De werkgevers en deskundigen hebben we gevraagd te reflecteren op de vraag wat zij denken dat de drijfveren van werknemers zijn als het om al dan niet stoppen met werken gaat.

Zeven werknemers waren vrouw, acht waren man. Van de vrouwen waren er drie zzp'er en van de mannen één. We rekenen de zzp'ers tot de werknemers. Uit de gesprekken die we met hen hebben gevoerd blijkt namelijk dat hun reacties in grote lijnen zijn te vergelijken met die van de loonafhankelijke werknemers, ook al hebben ze andere zorgen. Alles bij elkaar is dus gesproken met 10 werkgevers, 23 werknemers en 2 deskundigen. Op basis van de uitkomsten van de gesprekken hebben wij vervolgens in secundaire bronnen nagegaan welk beeld opduikt van de drijfveren van werknemers in de ideeënwereld van politiek en wetenschap.

Uitvoering van het onderzoek

Het onderzoek is onder direct toezicht van ILC Zorg voor Later uitgevoerd. Uit haar midden heeft zij voor de studie een begeleidingsgroep samengesteld, bestaande uit Wil Arts (emeritus hoogleraar Sociologie), Henk Muller (oud-penningmeester FNV) en Maarten van Veen (oud voorzitter van de Raad van Bestuur van de Koninklijke Hoogovens). Het onderzoek is verricht door Bert Breij (socioloog/sociaal-psycholoog en lid van het bestuur van ILC Zorg voor Later) en Tom van Oosterhout (zelfstandig onderzoeker en adviseur).

Opzet van de rapportage

De rapportage bestaat uit vier onderdelen. In hoofdstuk 2 beschrijven we uitgebreid de uitkomsten van de gesprekken met de werknemers. In hoofdstuk 3 die van de gesprekken met de werkgevers. De zoektocht in de secundaire bronnen beschrijven we vervolgens in hoofdstuk 4. Tot slot, in hoofdstuk 5, sluiten we af met een korte beschouwing over de onderzoeksresultaten.

2. ER TOE DOEN

2.1 INLEIDING

De overwegingen die de werknemers die we hebben gesproken naar voren brengen in relatie tot het onderwerp, stoppen of doorgaan met werken, kunnen in vier drijfveren worden samengevat: (1) arbeidsbesef; (2) de beleving van de sociale invloed; (3) normen en waarden; en (4) de beleving van de contextuele of situationele factoren. Wij gaan er van uit dat deze thema's bij de geïnterviewden in meer of mindere mate de drijfveren weerspiegelen die samenhangen met het besluit om op een zelf gekozen moment wel of niet langer door te werken. De thema's worden hierna getypeerd met een bloemlezing van concrete uitspraken. Die uitspraken worden eerst kort vanuit het thema beschreven. Voor zover het beeld dat daaruit opduikt een zekere consistentie vertoont, komt dat omdat wij de uitspraken van de verschillende werknemers naast elkaar hebben gezet. Dat wil niet zeggen dat de uitspraken representatief zijn voor alle werknemers die wij hebben gesproken en dus zeker niet voor de hele Nederlandse populatie van werknemers. Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de drijfveren, niet de verspreiding daarvan in een specifieke populatie.

2.2 ARBEIDSBESEF: EEN ZELFGESCHAPEN BEELD

De geïnterviewden verwijzen uitgebreid en vaak naar hun werk als hen wordt gevraagd naar overwegingen die ze hebben rond stoppen of doorgaan. We vatten deze verwijzingen voorlopig op als een bewust besef van dat werk en hebben dit besef arbeidsbesef gedoopt. Dit arbeidsbesef lijkt een uit verschillende onderliggende factoren opgebouwd besef: het gevoel hebben er toe te doen, het beeld van een arbeidsroutine, het beeld van een responsieve (= op de prikkels van de werknemer reagerende) arbeidsomgeving, beelden van een arbeidsproces en een arbeidsorganisatie en het zelfbeeld in dat werk. Het lijkt er op dat deze beelden een zekere dynamiek en structuur kennen. Ze verschuiven in de tijd en geven richting aan het gedrag.

Het gevoel hebben er toe te doen

Het gevoel hebben in en met het werk 'er toe te doen' lijkt vooralsnog één van de belangrijkste elementen die in de ogen van werknemers bijdragen aan het arbeidsbesef: voor jezelf diepgevoeld concluderen dat je er met en in je werk 'toe doet'. Dit gevoel onderscheiden ze nadrukkelijk van de waardering die zij ervaren als ze een compliment krijgen. Ze vinden namelijk dat het gevoel 'er toe te doen' een compliment is dat ze zichzelf geven en dat ontstaat als ze zelf het gevoel hebben een goed resultaat te hebben bereikt. Hoe prettig de waardering van een ander ook is, of hoe gebrekkig die waardering ook kan zijn, de 'eigen waardering' lijkt voor het arbeidsbesef van doorslaggevend belang.

“Er toe doen is voor mij een belangrijke graadmeter. Trots, op mijzelf. Wat je doet moet een beetje zin hebben, waarom zou je het anders doen? Dan kun je net zo goed in bed blijven.”

“Ik merk dat werk belangrijk is. Die opvatting heb ik al mijn hele leven. Voor een deel door mijn positie. Ik ben coach voor de nieuwe medewerkers, de jongere medewerkers. Dus je bent iemand binnen die organisatie.”

“Ik haal bevrediging uit mijn werk omdat ik er zelf tevreden over ben. Ik wil het gevoel hebben iets tastbaars, zichtbaars, merkbaars gedaan te hebben. Dat moet ik vooral zelf zo ervaren. Wat anderen daarvan vinden, maakt me niet zoveel uit.”

Een zelf geschapen arbeidsroutine

Het idee een eigen arbeidsroutine te hebben gecreëerd en die in stand te kunnen houden, is een tweede belangrijk element van het individuele arbeidsbesef. Dit is een routine die werk wordt genoemd: ik kan mijn werk zelf invullen, ik ben aan het werk, ik wil het werk afmaken, ik wil iets tot stand brengen. Het is de routine die zij zeggen zelf te scheppen en waarin zij hun zelf gekozen werkzaamheden ordenen en tot een door henzelf gedefinieerd resultaat brengen.

“Voor je vak moet je kennis hebben over bepaalde domeinen. Ik formuleer ook altijd een plan in mijn hoofd. Vervolgens moet je ook in staat zijn om anderen te mobiliseren.”

“Vier dagen per week werken, tussen vier muren en van de acht uur toch zeven achter de pc. Dat had ik wel gehad. Het idee dat nog twaalf jaar te moeten doen ...”

“Het is veel leuker om ondernemend te zijn. Om dingen te bedenken. Om een beetje creatief te zijn. Mijn basis is gewoon je boerenverstand gebruiken. Ik pas overal een mouw aan. Stom werk doen, wat heb je daaraan?”

“Als je ziet met hoeveel onderwerpen ik me dagelijks bezig houd. Wat ik allemaal niet communiceer met mijn collega's.”

Een zelf geschapen beeld van een responsieve arbeidsomgeving

Werknemers vertellen dat ze voor zichzelf een beeld scheppen van een arbeidsomgeving waarin ze de indruk hebben dat ze er voor anderen toe doen. Ook als anderen dat niet laten merken. De prikkels uit die arbeidsomgeving worden door de werknemers positief gewaardeerd als ze een bijdrage leveren aan het eigen gevoel er toe te doen en als ze bijdragen aan de zelf geschapen arbeidsroutine. De prikkels die de concrete arbeidsomgeving produceert zijn relevant, maar uiteindelijk gaat het toch om het eigen gevoel: denk ik dat ik er voor mijn omgeving toe doe?

“De vaste klanten, dat is net een soort familie van je. Er is ook een groeiende waardering.”

“Mijn leidinggevende vraagt me voor nieuwe projecten. Collega's komen vragen stellen. Hoe pak jij dat aan? Wat vind jij ervan? Dat vind ik leuk. Vaak ook omdat het niet helemaal gestructureerd is. Dan voel je dat je een positie hebt binnen de club.”

“Zolang je toch een relatieve autonomie hebt en goede collega's, dan is het prima. Ik kan nog steeds in mijn werk doen wat ik zelf wil. Dat zie ik ergens anders niet.”

Zelf geschapen beelden van het arbeidsproces en de arbeidsorganisatie

Werknemers lijken hun gevoel 'er toe te doen' ook te onderscheiden van de concrete bijdrage die zij met hun arbeidsroutine leveren aan het arbeidsproces' in de context van een specifieke arbeidsorganisatie. Ook daarvan lijken zij in hun arbeidsbesef eigen beelden te scheppen.

“Werk is, ik kom ergens binnen, ik vergader, lees stukken, praat met mensen, je verricht een aantal werkzaamheden. Werk is voor mij het creëren van iets, iets maken. Je hebt er wel allerlei organisatorische dingen omheen die niet altijd leuk zijn.”

“Je doet ervaring op en dan wordt het gemakkelijker. Want je weet de antwoorden al. Op sommige terreinen is dat vervelend. Dat is dan ook weer een probleem. Dan denk ik het wordt wel weer eens tijd voor iets anders.”

“Wat ik absoluut niet leuk vind, is de blabla van het beleid. Je moet het op papier zetten, dan moet je het aan een ander laten lezen en die moet er ook nog iets van vinden en dan is het pas goed. Wat een onzin. Ik vind het leuk om te kijken of ideeën zijn uit te voeren. Praktisch. Improviseren. Dingen uitproberen. Net zo lang tot je weet hoe het moet.”

Zelfbeeld

Mensen hebben een sterk beleefd gevoel van een autonoom zelfbeeld als het om werken, om arbeid gaat. Ze bekijken zichzelf daarbij vanuit verschillende perspectieven. Die waarneming, die zelfreflectie, lijken ze ook voortdurend om te zetten in beelden, in metaforen die leiden tot een sterk beleefd gevoel van vertrouwen in de eigen vermogens.

“Ik ben een heel goede verkoper, maar ook eerlijk. Ik voel me onrustig als ik niet werk. Maar ik ben geen werkezel.”

“Als ik werk, voel ik me ook vrij. Ik vind mijn werk leuk. Als ik kan, werk ik. Ik werk veel en als ik thuis ben en ik de kans krijg, werk ik. Of het nu overdag of ’s nachts is of in het weekend. Dat maakt niet uit.”

“Ik ben gericht op harmonie. Ik wil op een gelijkwaardig niveau met mensen omgaan.”

Dynamiek en structuur

Het arbeidsbesef is een structurerend besef, enerzijds wordt het opgebouwd uit door de werknemer zelf gekozen en gedefinieerde bouwstenen, zoals hiervoor beschreven, en anderzijds geven die bouwstenen structuur aan de uiteindelijke keuze en het feitelijke gedrag. Het arbeidsbesef lijkt ook een dynamisch besef, wat wil zeggen dat het in de loop der tijd aan veranderingen onderhevig is door de kennis en ervaring die werknemers opdoen en die positief of negatief worden gewaardeerd en naar eigen inzicht in het arbeidsbesef worden ingepast. Die dynamiek hebben we afgeleid uit de intensieve en levendige wijze waarop de geïnterviewden over hun ‘arbeid’ praten en de vlotte en probleemloze wijze waarop zij de overwegingen die zij daarbij hebben naar voren brengen. Bovendien lijkt het er op dat de geïnterviewden niet over één nacht ijs gaan. Het ziet er naar uit dat het definitieve besluit om al dan niet te stoppen met werken vorm krijgt in de loop van meerdere, soms zelfs vele, jaren.

“Als je jong bent, ben je ambitieus. Als je eenmaal ouder bent, wordt je ambitie wat realistischer. Wijsheid komt met de jaren.”

“Toen ik begon hier was ik een groentje en dat voelde ook zo. Alles was nieuw. Ik sprong toen sowieso in een gat. Ik dacht, waar begin ik aan? Dat is nu heel anders. Wat ik in mijn hoofd heb, kan ik steeds beter uitvoeren. Je hebt geleerd hoe het spel wordt gespeeld.”

“Wat je in de toekomst wilt, is altijd voortbouwen op wat je in het verleden hebt bereikt.”

2.3 DE BELEVING VAN DE INVLOED VAN DE SOCIALE OMGEVING

Er zijn drie elementen die opvallen aan de opmerkingen die de geïnterviewden maken over de invloed van de sociale omgeving op hun besluitvorming om al of niet door te werken:

- (1) Wie zijn van belang? Dat zijn in de sociale omgeving (in volgorde van belangrijkheid): de partner, de kinderen, ouders, familie, vrienden, kennissen en collega's. De werkgever speelt in de beleving van de sociale invloed van werknemers als het gaat om al dan niet te stoppen met werken kennelijk weinig of geen rol van betekenis. Het zijn de mensen waar een sterke emotionele band mee bestaat en waar frequent contact mee is, die als invloedrijk worden gezien.

- (2) De invloed van de sociale omgeving lijkt groot. De geïnterviewden geven aan dat hun sociale omgeving zin geeft aan het leven, hen bevestigt in hun ideeën, opvattingen en overwegingen, dat de sociale omgeving schouderklopjes geeft, zorgt voor zelfwaardering, dat die corrigeert, commentaar geeft en dat die sociale omgeving een middel tot zelfontplooiing en zelfexpressie is.
- (3) De geïnterviewden verwijzen naar '(smeer)middelen' die de invloed van de sociale omgeving in werking brengen: het gesprek, luisteren naar elkaar, er voor elkaar zijn, elkaar helpen, humor, vertrouwen.

“Voor mij hangt stoppen met werken wezenlijk samen met dat ik dat samen met mijn vrouw besluit. Als zij langer doorwerkt, ga ik ook langer door, stopt zij, dan ik ook. Het is iets waar wij het regelmatig met elkaar over hebben. We willen nog zoveel samen doen.”

“De liefde voor mijn werk heb ik gekregen door mijn vader. Ik denk dat mijn ouders voor een heel groot gedeelte er voor hebben gezorgd dat ik in het leven sta, zoals ik nu sta.”

“Ik heb een vrij goed en open contact met mijn kinderen. Ik word ook wel door ze gecorrigeerd. In die zin hebben ze zeker invloed op mij. Dat is echt een wereld van verschil als ik dat vergelijk met mijn eigen ouders.”

“Ik heb een stuk of vijf echte goede vrienden en vriendinnen. Die hebben behoorlijk wat invloed op mij, daar luister ik naar. Ook als ze zeggen dat ik verkeerd bezig ben.”

2.4 NORMEN EN WAARDEN

Normen en waarden lijken gewicht te geven aan de elementen waaruit het arbeidsbesef is opgebouwd en bepalen zo mede het gewicht van de argumenten die werknemers hanteren om wel of niet door te werken. Het ontstaan van normen en waarden wordt door de geïnterviewden herleid tot de cultuur waarin ze leven en zijn opgegroeid en tot de rol die ouders daarin spelen. De meest genoemde normen en waarden zijn: een goed mens zijn, hard werken, plichtsbesef, je best doen, persoonlijk geluk, beschaving, een betere wereld, rechtvaardigheid, maar ook: geld als waarde die niet gelukkig maakt, maar wel helpt. Deze normen en waarden hangen nauw samen met de vraag om te stoppen of door te gaan met werken.

“Persoonlijk geluk is leven zonder zorgen. Sommige mensen zijn alleen maar bezig met poen. Dan denk ik, als dat nu je leven is. Wat moet je met die rommel? Ik geef toe, ik heb gemakkelijk praten. Ik kom niks tekort.”

“Mijn vader zei altijd: ‘Je moet de wereld een beetje beter proberen achter te laten dan je hem aantrof.’ Dat gevoel ben ik nooit kwijt geraakt.”

“Je moet werken voor de kost. Plichtsbesef heb ik meegekregen van de wereld waar ik uit kom. Hard werken is niet verkeerd. Bovendien wil ik financieel onafhankelijk zijn.”

“Lang heb ik gedacht dat werk er alleen was om geld te verdienen. Nu ik niet meer werk, relativeer ik dat. Geld geeft wel een gevoel van zekerheid en enthousiasme.”

2.5 DE BELEVING VAN DE CONTEXTUELE FACTOREN

Situationele of contextuele factoren zijn factoren die in de ogen van werknemers invloed uitoefenen op hun beslissing om al dan niet door te gaan met werken en waarop ze zelf, als individu, op het moment van de beslissing geen invloed (meer) kunnen uitoefenen. De geïnterviewden verwijzen naar vrij veel verschillende factoren: pensioen en alles wat daar bij komt kijken, leeftijd (ontgroening en vergrijzing, generaties), maatschappelijke ontwikkelingen (de toenemende verharding, het groeiend egoïsme, ‘de’ politiek, wetten en regels), gezondheid/

zwaar werk, financiële perspectieven, de sfeer op het werk (management, ongewenste organisatorische veranderingen, toenemende bureaucratie), de aanwezigheid of het ontbreken van stimulansen, verschuivende perspectieven (zoals het verlies van sociale contacten, verlies van autonomie, zelfstandigheid of eigenwaarde: het gevoel hebben er niet – meer – toe te doen) en een ‘wenkend perspectief’ (reizen, in het buitenland wonen, dingen doen die zijn blijven liggen). De argumenten om door te gaan met werken overlappen voor een deel die om te stoppen, het gaat dan om de gezondheid, het financiële perspectief, de sfeer op het werk en het onderhouden van sociale contacten.

Met pensioen

Pensioen is geen populair begrip, maar iedereen heeft er wel iets over te melden. Dan gaat het zowel om positieve als om negatieve gevoelens, om zaken die dichtbij staan of juist veraf.

“Het idee om tot mijn 67ste te moeten doorwerken dat vind ik echt verschrikkelijk. Ik zie ook vooral mensen om mij heen die blij zijn dat ze zijn gestopt.”

“Mensen hebben lang gedacht, als er één ding zeker is in dit land dan zijn het de banken. Dat dachten ze ook van de pensioenen.”

“Ik ben met pensioen, maar ze hebben me gevraagd of ik nog projecten wil doen. Ik heb ja gezegd. Maar het verschil is vandaag **mag** ik. Gisteren **moest** ik.”

“Ik voelde me wanhopig. Ik zag een luik dichtvallen. Boem, klaar. Als je ergens 40 jaar hebt gewerkt, dan verdien je beter.”

Leeftijd

Voor ‘stoppen of doorgaan’ speelt de leeftijd een grote rol. Al was het maar omdat de kalenderleeftijd bepaalt wanneer werknemers recht hebben op pensioen en AOW. Maar met leeftijd verwijzen ze vaak ook naar een bepaalde kwaliteit van iemand.

“Mijn vader is op zijn 64ste overleden. De vanzelfsprekendheid van oud worden is voor mij daardoor weggegaan.”

“Hoogopgeleide mensen hebben vaak als ze ouder worden geen zin meer in al dat georganiseer, al dat regel. Dat heeft meer te maken met hoe het werk is georganiseerd. Daar heb je zelf geen invloed op.”

“Het werkloosheidsprobleem zit niet bij jongeren. Die gaan nog een jaartje studeren. Werken een jaartje via een uitzendbureau. Leven een jaartje bij moeder. Het probleem zit hem bij de groep tussen 45 en 55. Met schoolgaande kinderen. Een hypotheek.”

“Ouderen zitten vaak in een bepaalde programmering. Ze plaatsen wat ze gaan doen in een hok, in een bepaald kader. Op basis van nul deskundigheid. Terwijl het heel erg afhankelijk is van de geïnvesteerde tijd, hoe ze leren, hoe handig ze zijn.”

Maatschappelijke ontwikkelingen

Werknemers verwijzen naar maatschappelijke ontwikkelingen die het werk beïnvloeden en die regelmatig opduiken als ze nadenken over stoppen of doorgaan met werken: de toenemende hardheid, het gebrek aan solidariteit en saamhorigheid, de crisis, de automatisering.

“Een jaar of 12, 13 geleden had ik al in de gaten dat wij het niet van onze pensioenen moeten hebben. De vergrijzing, hoe het er politiek en economisch aan toe ging.”

“Tegenwoordig is het meer ieder voor zich en god voor ons allen. Het is een ik-gerichte maatschappij geworden. Egoïstischer. Harder.”

“De computer werd erg dominant. E-mail leek wel terreur. Je kreeg onwijs veel concurrentie van internet. Dan is het gauw klaar.”

Gezondheid/zwaar werk

Gezondheid is een belangrijk argument dat door de geïnterviewden naar voren wordt gebracht in relatie tot de keuze om al of niet door te werken. Gevoelens van gezondheid hebben overigens niet altijd met de beleving van ongezondheid te maken. Mensen merken ook op dat als ze ouder worden, ze 's avonds minder energie over hebben om nog andere dingen te doen. In de afwegingen waarin de argumenten over gezondheid een rol spelen, maken de geïnterviewden soms verrassend eenvoudige rekensommetjes: “Als ik met 65 stop dan heb ik nog vijftien jaar in redelijke gezondheid te gaan. Daarna wordt het een stuk minder en als ik pech heb krijg ik allerlei mankementen. Dus elk jaar dat ik eerder kan afkopen van mijn 65ste, vind ik goud waard.”

“Zware beroepen bestaan niet. Ze zijn niet te definiëren. Onderwijzer is ook een zwaar beroep. Je zou ook naar uitval kunnen kijken.”

“Levenskunst, dat moet je voor ogen houden. Hoe oud je ook bent. Je moet je niet laat piepelen door één of andere manager.”

“Vroeger werd slijtage over het algemeen in salaris gecompenseerd. Dat zijn dus doodlopende straten. Als de zwaarste beroepen het best betaald worden, dan denken de mensen met het zwaarste beroep toch niet ‘ik ga eens iets anders zoeken binnen het bedrijf? Dat is altijd minder. Je wordt beloond te blijven op een plek waar je slijt.”

Financiële perspectieven

De vraag is of veel werknemers door zouden werken als ze de financiële prikkel niet meer hebben om betaald werk te doen. De meeste werknemers die wij hebben gesproken zeggen dan te stoppen of minder te willen gaan werken. Werk schept door het inkomen dat ermee wordt verworven mogelijkheden om dingen te doen die mensen buiten hun werk van belang vinden. Dus het financiële perspectief speelt een grote rol.

“Wij gaan samen graag en ver met vakantie. Daar moet geld voor op de plank komen.”

“Ik ben verknocht aan de mensen. Een leuke sfeer. Ik heb het naar mijn zin. Ik heb een goed salaris. Kantoor op fietsafstand. Zoveel voordelen. Je zit in een gouden kooi en je wilt er wel uit, maar als er dan daarbuiten geen gouden kooi is, dan blijf je maar zitten.”

Sfeer op het werk

De geïnterviewden geven aan dat als hun werk in een andere organisatie wel zou worden gewaardeerd, ze graag nog een tijd doorwerken. Dat ze dat dan zelfs wel leuk vinden. Dan vinden ze het ook geen enkel probleem om door te werken tot hun 67ste.

“De inhoud van ons werk en de maatschappelijke druk op onze organisatie en ons werk, verbindt en bindt ons intern.”

“Ik denk dat iedereen hier doorgaat tot zijn pensioen. Want ze klagen allemaal wel, maar het is voor de rest gewoon goed werken hier. Dus dan maak je het ook af.”

Aanwezigheid/afwezigheid van stimulansen

Werknemers die 65 zijn en door willen werken, moeten allerlei formulieren invullen, toestemming hebben van de werkgever, ze krijgen een tijdelijk contract: “De hele sfeer is: wat doe je hier eigenlijk nog?”

“Nee, de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd, ouderenbeleid, vitaliteitsbeleid, daar houden we ons echt niet mee bezig hier.”

“De beste die ik hier had werken, werd 65. Wilde nog graag door. Ik wilde dat ook. Maar dat mocht niet. Dat was te duur. Nu werkt ie als een soort klusjesman ergens anders.”

“Als vrouw wil ik met mijn capaciteiten een bestuursfunctie, maar niet koffie rondbrengen in een bejaardenhuis.”

14

Verschuivende perspectieven

Als mensen ouder worden verschuiven de perspectieven. Als ze al lang bij dezelfde werkgever zijn, willen ze niet meer naar een andere. Op een gegeven moment merken mensen ook dat de kans om nog iets anders te gaan doen vrijwel nihil is. Dan komt het idee op dat het daarna alleen maar minder wordt: “Als ze dat merken, worden ze een beetje chagrijnig.” Als het werk verandert of de druk om een andere functie aan te nemen wordt groot, dan groeit ook de aandrang om eerder te stoppen met werken. Maar ook de perspectieven om je heen kunnen veranderen.

“Ik dacht er moet maar een grotere boot komen. Dan gaan we op wereldreis. Ik heb maar één leven. Maar in vergelijking met twee jaar geleden is het een stuk lastiger geworden. Je raakt je oude boot niet kwijt, je huis raak je niet kwijt. Dus om die stap te nemen?”

“Vroeger was twintig jaar voor dezelfde baan helemaal niet lang. Dat was zelfs kort. Nu is het raar als je ergens drie jaar zit. Dat is de tijdsgeest.”

“Ik moest werk gaan doen dat me niet ligt. Er moesten mensen uit. Mijn vriend zat al een tijdje thuis. Dus dan komt de vraag, is het misschien mogelijk om helemaal te stoppen?”

Wenkende perspectieven

Veel werknemers zeggen met plezier te werken. Maar in de toekomst wil menig een graag wat minder werken. Of eerder stoppen. Ze willen vaak wat meer vrije tijd om totaal andere dingen te doen. Reizen, varen, een pensionnetje in Frankrijk, een cursus, iets met dieren of de natuur.

“Je weet dat je sociale leven een andere vorm krijgt. Tegen die tijd zijn mijn vrienden ook aan hun pensioen toe. Dan kun je allerlei dingen gaan doen.”

“Het enige dat me bezig houdt, is hoe ik zo vroeg mogelijk kan stoppen. Ik heb het erg naar mijn zin op mijn werk. Maar ik heb het thuis ook heel erg naar mijn zin.”

“Het is klaar. Ik heb 50 jaar gewerkt. Ik doe niks meer. Ik hoef niet vroeg op te staan. Ik draag geen verantwoordelijkheid meer. Ik hoef niet meer voor iedereen te zorgen. Heerlijk. Ik ga er van genieten.”

“Een huisje met een boomgaard. Je eigen groenten en kruiden in de tuin. Misschien wat kippen. Daar zijn we ook echt op uit geweest. Dat hebben we onderzocht.”

Die wenkende perspectieven vinden ze niet altijd positief.

“Als je altijd vakantie hebt, is het geen vakantie meer.”

“Ik ben 59 en heb voorlopig geen plannen om te stoppen. Is er leven na het werk? Dat wordt voor mij moeilijk hoor. Ik ben bang voor de verveling.”

“Je hebt nog zoveel dingen die je wilt doen. Je hebt het veel te druk om dood te gaan. Deze gedachten leven meer bij me dan vroeger. Ik word er ook ongeduldig van.”

“Op het moment dat je op je 65e stopt met werken, kun je niet meer opnieuw beginnen. Dat werk komt nooit meer terug.”

3. DE GROTE AFWEZIGE? WERKGEVERS OVER EEN LANGER ARBEIDSLEVEN

Aan de werkgevers is gevraagd wat zij denken dat de drijfveren zijn van hun werknemers als het gaat om de vraag te stoppen of door te gaan met werken. Voor de overzichtelijkheid van de verslaglegging hebben we de vier drijfveren die uit de gesprekken met de werknemers naar voren zijn gekomen, gebruikt om de resultaten van de gesprekken met de werkgevers te ordenen. Ook de werkgevers voeren wij sprekend op met een bloemlezing van illustratieve uitspraken. Die uitspraken zijn niet representatief voor alle werkgevers die wij hebben gesproken en mogen niet aan één specifieke werkgever worden toegerekend. We herhalen het hier nog maar eens: het doel van het onderzoek is met name de inventarisatie van opinies, niet de verspreiding daarvan in een specifieke populatie.

3.1 INLEIDING

Het is geen grote verrassing dat ook werkgevers een arbeidsbesef hebben en dat ze dit besef 'laden' met metaforen die vergelijkbaar zijn met die van de werknemers. Maar in deze studie staan de werknemers centraal en in dit hoofdstuk in het bijzonder het beeld dat de werkgevers hebben van de drijfveren van werknemers om te stoppen of door te gaan met werken.

Als we het hierna en hiervoor over werkgevers hebben, bedoelen we in alle gevallen de mensen die we hebben gesproken en die een formele verantwoordelijkheid hebben voor personeel. Wij maken dus geen onderscheid tussen de verschillende typen werkgevers, zoals bestuurder, manager, leidinggevende of ondernemer. Voor ons gevoel geeft het begrip werkgever het best de verantwoordelijkheid weer waarop zij voor dit onderzoek zijn aangesproken en we zullen dus steeds het begrip werkgever hanteren. Dit wil niet zeggen dat er geen verschillen zouden zijn in opvattingen tussen de verschillende posities die werkgevers in organisaties kunnen innemen als het gaat om stoppen of doorgaan.

3.2 ARBEIDSESEF: ER TOE DOEN

Werkgevers geven spontaan aan dat 'er toe doen' voor werknemers van groot belang is. Ze beseffen dat voor veel mensen werken een existentiële drijfveer is. Zij nemen daarbij zichzelf als referentie. Ook voor hen staat 'er toe doen' als een stevige metafoor in hun arbeidsbesef. Ze zien 'er toe doen' als een cruciaal onderdeel van het hele menselijke bestaan, iets wat mensen ook over de generaties heen verbindt. Alhoewel 'bevestiging door anderen' en 'respect van anderen' worden genoemd als prikkels die het gevoel 'er toe te doen' oproepen, hebben we hiervoor gezien dat dit voor werknemers niet van doorslaggevend belang lijkt. Het gevoel er toe te doen zeggen ze vooral te ontleenen aan hun eigen gedachten, gevoelens en drijfveren. De uitspraken van de werkgevers lijken daarentegen meer te neigen naar een verklaring die aansluit bij de situering van die prikkels in de contextuele factoren.

“Als je heel primair terug gaat naar de oerdriften van een mens, willen we er allemaal toe doen. Elk mens heeft de behoefte om tot waarde te zijn.”

“Ik zie mensen hier echt tot het eind heel bewust blijven omdat ze het heel mooi werk vinden. Zodra wij niet goed meer luisteren krijgt de zingeving van onze werknemers een knauw. Als je denkt wat nodig is en je bedrijf luistert er niet naar, ik denk dat je dan veel eerder wilt vertrekken. Dat heeft dan toch te maken met het gevoel dat er naar je geluisterd wordt, dat je er toe doet.”

“Het gaat er om of je met je werk zin geeft aan je bestaan. Een lopende bandmedewerker die een leuk contact heeft met zijn collega's, ontleent daar voldoening aan.”

“We willen allemaal op onze eigen manier met onze eigen identiteit het verschil maken. Voor mensen. Voor de maatschappij. Je wilt iets nalaten. Iets bijdragen.”

Arbeidsroutine

Werknemers hebben het over ‘het zelf invullen van mijn werk’, werkgevers gebruiken woorden als ‘eigen regie’ en regelmogelijkheden. Het komt op hetzelfde neer. In de ogen van werkgevers wordt de motivatie van werknemers om langer door te werken aangetast door een gebrek aan regelmogelijkheden.

“Wat mensen willen, de oudere en de jongere medewerker, is regelmogelijkheden. Ze willen het naar hun eigen hand kunnen zetten, zelf bepalen waar ze mee bezig zijn.”

“Mensen die met pensioen zijn, zeggen vaak: ‘ik heb nu geen zin meer in een structuur, in een verband, ik wil het liefst een beetje mijn eigen vrijheid bepalen.’ Ik denk dat daar veel meer de belemmering zit, dan dat het ligt aan de structuur of de organisatie.”

“Sommige mensen doen lang zwaar werk. Vaak willen ze het zelf niet anders. Dat is een bepaald type mens. Dat ook een bepaalde vrijheid wil. Binnen werken, buiten werken. Iedere keer weer wat anders.’s Winters koud, ’s zomers heet.”

Toch is er met die eigen regie, die regelmogelijkheden, meer aan de hand. Want hoeveel regelmogelijkheden hebben werknemers in de ogen van werkgevers? Niet zo heel veel, want de meeste werknemers werken volgens werkgevers in een zwaar gereguleerde omgeving. Werkgevers denken wel dat hun medewerkers eigen regie hebben, maar ze zien ook wel dat die daar anders tegenaan kunnen kijken. Ter illustratie citeert een werkgever, een werknemer:

“Ja, ik ben toch in dienst en ik moet iedere maandagochtend om half negen of acht uur beginnen en ik moet mijn uren maken en ik moet dit en ik moet dat.”

Werkgevers vinden dat werknemers op dit punt ook een grote eigen verantwoordelijkheid hebben: “Je kunt als werkgever wel heel veel dingen doen, maar mensen moeten zelf ook wat doen.” Dit laatste gebeurt in hun ogen ook wel, maar of dit dan altijd goed uitpakt is de vraag. Soms gaan mensen te lang door met hun werk, wat op den duur kan leiden tot slijtage waardoor het vinden van een andere functie of stoppen nog lastiger wordt.

Een responsieve arbeidsomgeving

“Een werkgever kan niks alleen. Een bedrijf als dat van ons bestaat dankzij gemotiveerde medewerkers. Als wij die niet hebben, ja, dan hebben wij als bedrijf geen bestaansrecht.”

Werkgevers beseffen dat niets ingewikkelder is dan samenwerken met andere mensen: “... samenwerken is altijd imperfect.” Ze vinden dat medewerkers zich dat onvoldoende realiseren. Dit gebrek aan reflectie op de complexiteit en beperkingen van samenwerken en de rol die ze daar zelf in spelen, leidt in de ogen van werkgevers bij werknemers onnodig tot frustraties. Dat is kennelijk ook het moment waarop medewerkers zeggen: tot hier en niet verder. Ze trekken een grens. Plaatsen een hek of een muur of gaan op een ‘eiland’ zitten. Ze trekken zich terug op een plek waar ze het voor zichzelf leuk proberen te maken. Jonge mensen doen dat, maar ook oudere. Dat ze daarbij tegelijkertijd hun regelmogelijkheden beperken, nemen ze dan op de koop toe.

“We denken dat alles maakbaar is. Dat we het kunnen krijgen zoals we het hebben willen. Dat is het verkeerde uitgangspunt. Er zijn verschillende waarheden en heel veel verschillende mensen die allemaal wat anders willen.”

“Je hebt mensen met een houten hekje met een poortje er in. Je hebt mensen met een stalen hek met prikkeldraad er op dat onder stroom staat. Je hebt hele hoge muren, met kantelen en schietgaten. Dat vind ik wel typisch voor organisaties.”

“Behalve dat organisaties hele mooie dingen opleveren, leveren ze ook heel veel teleurstelling op. Het is eigenlijk een wonder dat het iedere dag weer goed gaat.”

Arbeidsproces en arbeidsorganisatie

Werkgevers gebruiken gemakkelijk en vaak metaforen die kunnen worden opgevat als een typering van het arbeidsproces en de arbeidsorganisatie: mensgericht, klantgericht, resultaatgericht, open, efficiënt, continuïteit, kosten, toegevoegde waarde, systeem, reorganiseren, regelen, managen en doelen realiseren en op tijd. De balans tussen mensgericht (in relatie tot het personeel), resultaatgericht en klantgericht vinden werkgevers belangrijk. In de afweging van dat belang, in het zoekproces naar die balans, figuren duidelijke grenzen.

“Een werkgever zorgt voor de continuïteit van de onderneming, voor de groei en bloei van de onderneming en de belangen van alle mensen die een belang hebben bij die onderneming zoals werknemers, businesspartners, leveranciers.”

“Ik zie het als een onderdeel van een sociaal systeem, een gemeenschap waarin je een functie vervult.”

“Ons bestaansrecht is niet om de werknemer maar te faciliteren zoals hij of zij het wil. We leveren ook diensten aan onze klanten, onze klanten eisen van ons bepaalde dingen.”

De kosten zijn ook zo'n duidelijke grens. Een grens die bij de overweging van werkgevers hoe om te gaan met oudere werknemers een rol speelt. Overigens hoeft dit in de ogen van de werkgevers niet altijd ten nadele van de oudere werknemer uit te pakken.

“Als mensen duur worden heeft de werkgever een probleem. Omdat die zijn output niet tegen de juiste kosten kan regelen.”

“Als wij moeten reorganiseren en van mensen af willen, dan kost dat heel veel geld. Dan komt vrij snel de alternatieve afweging dat mensen met zoveel kennis en ervaring ook op andere dingen kunnen worden gezet. Dat doen we ook als mensen iets anders willen doen.”

Werkgevers vinden organisaties ingewikkelde door mensen bedachte en in stand gehouden constructies. Daarom vinden ze openheid belangrijk: “Wij hebben een cultuur van enorme openheid.” Daarmee verwijzen ze dan naar begrippen als eerlijkheid en directheid.

Beeldvorming over (oudere) werknemers

Het hebben van een beeld van wat werknemers beweegt, beschouwen alle werkgevers als een belangrijk onderdeel van hun verantwoordelijkheid. Dat beeld is een genuanceerd beeld: “Werknemers zijn heel verschillend.”

“Je hebt er die heel leergierig zijn. Die willen alles weten en zijn daar ook mee bezig. Je hebt er waarvan tweederde van hun leven werken is omdat ze hun baan zo leuk vinden. Je hebt er die heel duidelijk zijn. Die willen liever niet overwerken, want ze hebben een leuk sociaal leven. Die maken overdag hun uren, zijn hartstikke productief, zijn super goed. Je hebt er die op hun vrije dag nog langs fietsen om te kijken hoe het gaat.”

“Doorwerken tot of na 65 is heel erg individueel bepaald.”

“We hebben een hele hoop medewerkers die 55 plus zijn, 60 plus, die uitermate gemotiveerd zijn en het leuk vinden om door te werken, maar je hebt ook een groep die zegt, ‘als ik morgen kan stoppen, dan stop ik’.”

Werkgevers signaleren verschillen tussen jongere en oudere werknemers. Over jongere werknemers laten ze zich zowel lovend als kritisch uit. Werkgevers vinden jongere werknemers opener. Ze herleiden de zelfverzekerdheid van de jongere generaties tot hun opvoeding. Ze zouden verwend zijn. Tegelijkertijd zouden deze jongeren er meer van overtuigd zijn dat het niet normaal is dat er automatisch voor ze wordt gezorgd. Jongeren zouden ook meer met het hier en nu bezig zijn. De jongere generaties hebben naar het idee van de werkgevers daarom ook minder binding met het bedrijf.

“Die hele jonge generatie die de arbeidsmarkt op komt is zo zelfverzekerd. Ze zijn mondig, hebben zelfvertrouwen. Nadeel is dat ze zichzelf een beetje overschatten.”

“Jongeren zoeken naar persoonlijke ontplooiing in vrijheid en veel minder in werk. Dat is niet altijd even handig.”

“Het verbaast me dat je heel veel jongeren ziet als tweeverdieners, die zeggen, ‘ik ga niet meer vijf dagen werken, maar ik ga drie dagen werken, en mijn partner werkt ook drie dagen dus samen hebben we een inkomen van zes dagen, dat is genoeg.’”

“Vaak hebben jongeren meer verzuim, op maandagochtend want dan zijn ze gaan stappen. Als er bij ouderen ziekteverzuim is, dan is het vaak iets serieus.”

Ook oudere werknemers roepen zowel positieve als negatieve beelden op. Zo wordt gesignaleerd dat het moeilijker ‘binnenkomen’ is bij oudere werknemers. Ouderen worden daarentegen wel als charismatisch gezien en men vindt dat ze veel meer kennis hebben door hun ervaring. Ze zouden ook rustiger zijn en meer relativeringsvermogen hebben. Ouderen zouden vaak geen carrière meer willen maken. Ze zouden juist meer met hun vak bezig willen zijn.

“Mensen worden met het klimmen der jaren niet echt soepeler. Soms moet je dan even op de tenen gaan staan. Dat is een totaal andere manier van doen.”

“Als je wat ouder bent, is het moeilijker om je te schikken naar de nieuwe tijd of naar veranderingen in het werk.”

“Sommige mensen zijn heel vroeg oud en je hebt mensen die nooit oud worden. Dat heeft vooral te maken met drive. Er zijn mensen die geen drive hebben. Daar proberen we wat aan te doen.”

“Sommige oudere mensen reageren ook op een leuke manier waardoor ik word uitgedaagd. Dan wordt het een spel eigenlijk om mensen mee te krijgen.”

“Ouderen voelen zich vaak nog hartstikke jong en vitaal. Vol vuur en passie voor de dingen waar ze mee bezig zijn.”

Van een botsing tussen generaties is volgens de werkgevers geen sprake. Werkgevers zeggen ook de voorkeur te geven aan een gemengde samenstelling van het personeelsbestand. Bij voorkeur een goede afspiegeling van de Nederlandse samenleving. Ze vinden het fijn dat er in hun organisatie zowel jonge als oudere mensen werken. Ze vinden dat oud en jong heel veel van elkaar kunnen leren. Werkgevers zien over het algemeen de koppeling van jonge aan oudere mensen als verkwikkend en energiegevend. Over en weer.

Als werkgevers het meer in algemene zin over hun werknemers hebben en ze beschrijven de stemming, de 'state of mind', van hun werknemers, dan ontstaat in onze ogen een wat toberig beeld. Werkgevers gebruiken voor de illustratie van die 'state of mind' woorden als niet blij, doodongelukkig, ontevreden, onveilig, onzeker, pijn en angst, onmacht, onwil, snel klagen. Het is natuurlijk mogelijk dat dit beeld wordt ingegeven door de wat toberige tijdgeest. De huidige financiële en economische crisis zou volgens de werkgevers gevoelens van onzekerheid oproepen. Het nieuwe Regeerakkoord wakkert in de perceptie van de werkgevers bij werknemers die onzekerheid nog verder aan. Werkgevers hebben de overtuiging dat werknemers immers veiligheid en zekerheid zoeken. Wat in hun ogen overigens geen exclusieve wens van oudere werknemers is.

“In de settings waarin ik de afgelopen jaren heb gefunctioneerd, zijn heel veel mensen die eigenlijk niet meer willen. Die snel klagen, die niet tevreden zijn, maar ook niet weg gaan en ook niet weg te krijgen zijn. Dat zijn de mensen waar ik heel veel moeite mee heb.”

“Als een activiteit het lastig heeft, dan neemt automatisch het gevoel van onveiligheid toe. Want dan denken mensen, ‘het werk wordt minder, heb ik nog wel een baan’.”

“Dat heeft met oud of jong niks te maken. Dat zie je ook bij de jongeren. Die willen een voorspelbare werkdruk. Dat hun salaris op het vaste tijdstip wordt betaald. Op vrijdag een biertje drinken.”

“De discussie over de koopkracht slaat de fundering van zekerheid weg. Daardoor hebben veel mensen misschien eerder de neiging om toch langer door te werken tot 65 of tot 67 en niet eerder met pensioen te gaan.”

De vraag is natuurlijk of al die onzekerheid alleen door contextuele factoren wordt opgeroepen. In de waarneming van werkgevers in ieder geval niet. Hoe meer kennis en ervaring werknemers opdoen, hoe langer ze in een bepaald vak werkzaam zijn, hoe meer ze onderdeel zijn geworden van de organisatiecultuur, hoe trotser ze zijn op wat ze doen, hoe sterker ze de eigen identiteit hebben verweven met hun werk, hoe langer ze in hetzelfde vak werken, hoe langer ze werken met dezelfde professionele normen en waarden, hoe belangrijker ze vinden dat hun status is, des te moeilijker vinden werknemers het om met de onzekerheden om te gaan die inherent zijn aan vernieuwing en verandering. Maar al met al kunnen de gevoelens van onzekerheid en onveiligheid van werknemers in de ogen van werkgevers zowel worden opgevat als aansporingen om door te werken als om te stoppen.

“Wat ik bij ouderen herken, is dat er onrust is in die groep en dat een aantal zich gedraagt als afgeschreven. Maar een aantal maakt van die leeftijd geen probleem en blijft.”

“Zijn werknemers somber op dit moment? Zijn ze vrolijk? Je kunt ze niet zomaar als somber typeren. Zijn ze onzeker? Sommige wel. Op hun hoede.”

“Volwassen werknemers hebben een afgerond idee over wie ze zijn. Zij maken ook niet zo gemakkelijk fouten. Zeker voor het front van de troepen doen ze dat niet graag. Maar veilig leren zonder fouten te maken bestaat natuurlijk helemaal niet. Daar zit een blokkade. Jezelf weer een keer voor aap zetten. Oudere werknemers hebben daar moeite mee.”

“Het gaat op het werk vaak niet goed omdat mensen niet voldoende tot ontplooiing kunnen komen. Mensen worden klein gehouden. Er wordt geen veiligheid geschapen om ingewikkelde dingen te bespreken, om fouten te maken, om zich te ontwikkelen.”

Het is mogelijk een gevolg van een succesvolle emancipatie dat vrouwen en allochtonen niet als bijzondere categorieën werknemers door werkgevers worden betrokken in hun overwegingen over de drijfveren van werknemers als het gaat om stoppen of doorgaan met werken.

“Vrouwen laten zich niet meer de les lezen.”

Allochtonen blijken over het algemeen dezelfde wensen te hebben als autochtonen als het om stoppen of doorgaan gaat.

“Ze willen een beetje genieten van de oude dag tussen de mensen die ze lief hebben. Oudere allochtonen willen ook niet doorwerken. Die zouden het liefst zo snel mogelijk terug gaan naar Turkije of Marokko en dan willen pendelen tussen daar en hier. Want zolang de kinderen en kleinkinderen hier wonen, willen ze die niet missen. En bij de jongere generatie geldt ook weer hetzelfde als bij de jongere autochtone generaties, die zullen door moeten werken tot aan hun 67ste.”

Sommige werkgevers denken dat mensen vooral voor het geld doorwerken. Bij die motivatie worden door andere werkgevers vraagtekens gezet.

“Als mensen hun werk niet leuk vinden en alleen doorwerken omdat er brood op de plank moet komen, is die groep dan niet eigenlijk als toerist aanwezig? Zijn ze dan nog wel geneigd om zich verder te ontwikkelen of iets te doen dat ze niet leuk vinden?”

3.3 DE BELEVING VAN DE INVLOED VAN DE SOCIALE OMGEVING

In de ogen van werkgevers is het werk ook een ideale en belangrijke springplank voor werknemers om sociale contacten te onderhouden. Werkgevers denken dat de sociale factor op het werk een belangrijke indicator is voor werknemers om al dan niet eerder te stoppen met werken of om juist door te gaan.

“Ik denk dat mensen op een gegeven moment zich realiseren dat het contact met de maatschappij via werk heel gemakkelijk is geregeld. Zoals je als jongere via school of een studie en sport sociale contacten opdoet. Het is een sociaal zijn. Je doet mee.”

Als het gaat om de vraag om al dan niet door te werken, wordt de sociale omgeving van de werknemer door de werkgevers niet als invloedrijke factor genoemd. Voor zover werkgevers zelf iets naar voren hebben gebracht over hun eigen proces rond nadenken over stoppen of doorgaan, en voor zover ze daarover zeggen te hebben nagedacht, blijkt dat ook zij hun partner daar zeer nauw bij betrekken. Kennelijk fungeert voor werkgevers in dit geval de eigen referentie niet als beoordelingskader van werknemers. Het hebben van een partner, studerende kinderen en een huis met een hypotheek en vakantiewensen worden door werkgevers ook niet altijd beoordeeld als een positieve waarde.

“Ik ken een heleboel werknemers die doodongelukkig zijn, maar vast zitten omdat ze een hypotheek hebben, schoolgaande kinderen, een vrouw die ook het liefst nog twee keer per jaar een weekendje weg wil. Die zitten gewoon gevangen. Die bevrijden zichzelf ook niet.”

Werkgevers kijken ook met enige verbazing naar mannen en vrouwen die maar drie dagen per week willen werken. Regelmatig is opgemerkt dat het dan moeilijker wordt om carrière te maken.

3.4 NORMEN EN WAARDEN: DE NOOD IS AAN DE MAN

“Als je vandaag de dag als fatsoenlijke onderneming je zaakjes goed regelt, als je zorgt voor een goed arbeidsvoorwaardenbeleid, daarin investeert, dan krijg je de goede mensen.”

Werkgevers vinden van zichzelf dat ze een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben. Ze willen iets moois maken. Niet alleen iets verkopen. Dat is in hun ogen ook belangrijk, maar niet het enige. Ze raken licht geïrriteerd als hun drijfveren worden gereduceerd tot het economische, financiële of commerciële. Hun verantwoordelijkheidsgevoel zeggen ze te ontleenen aan de toegevoegde waarde die het bedrijf voor de samenleving heeft. Ze zien die waarde als het bestaansrecht van ‘hun onderneming’.

“Tegelijkertijd ben ik me er ook heel erg van bewust dat je daarmee je boterham niet kunt smeren. Er is altijd een spanningsveld tussen de economische draaglast en de economische draagkracht.”

Werkgevers denken, zoals we hebben gezien, nadrukkelijk in klanten, in efficiency, in output, in resultaten, in kosten etc. In het verlengde van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid past voor werkgevers het begrip ‘verantwoord werkgeverschap’. Dit zien zij ook als een sociaal bewogen werkgeverschap. Welke sociale bewogenheid zich overigens voor hun gevoel ook uitstrekt tot de verzorgingsstaat.

“Ik moet er niet aan denken dat de mensen die het echt heel hard nodig hebben aan hun lot worden overgelaten.”

“Dit bedrijf bestaat niet dankzij mij, het bestaat ook niet dankzij het logo, het bestaat dankzij de mensen. Dus daar moet je continue aan werken. Dat hoort gewoon bij verantwoord werkgeverschap.”

“Als iemand zijn hele leven goed heeft gewerkt, met een en al vuur, dan geeft dat niet. Dan zoeken wij projecten.”

“We doen het met zijn allen. Mensen die toegevoegde waarde hebben, laat je niet in de steek. Het maakt dan niet uit wat voor leeftijd je hebt.”

Wat opvalt is dat de werkgevers hun waarden en normen ook projecteren op ‘hun’ werknemers.

“Werknemers zijn aangenomen om hun werk goed te doen, iemand moet geschikt zijn voor wat ie doet.”

“De nood is aan de man. In deze economisch lastige tijden moet iedereen daar zijn verantwoordelijkheid in nemen, voor zover die dat kan.”

“Mensen moeten ook zelf wel een beetje hun best doen om hier in de samenleving mee te komen. Dat heeft ook niets met leeftijd te maken.”

3.5 DE BELEVING VAN DE CONTEXTUELE FACTOREN

Contextuele factoren zijn de factoren die individuele werknemers, en naar wij aannemen ook de individuele werkgevers, niet of nauwelijks kunnen beïnvloeden. Zoals de economie, het overheidsbeleid, de politiek, wetten en regelgeving, demografische ontwikkelingen als ontgroening en vergrijzing, de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de cultuur, het onderwijssysteem, het sociaal overleg. Onze beleving is dat werkgevers veel van deze factoren zien als instrumenteel voor de beslissing van werknemers om wel of niet door te werken.

“De hele arbeidspopulatie vergrijsst, het wordt één groot bejaardenhuis straks. Maar je hebt die oudere nodig, je weet dat je straks een tekort aan arbeidskrachten hebt.”

“Gezien de economische en maatschappelijke situatie waar we in zitten, is het logisch dat dit ook invloed heeft op de beslissing om door te werken.”

“De pensioengerechtigde leeftijd? Afschaffen. Individualiseren. Regel het zelf maar.”

“De arbeidsmarkt is niet flexibel, je zit vaak met hogere salarissen, met ontslagpremies. Werkgevers worden niet echt uitgedaagd om oudere mensen te houden of aan te nemen.”

“Het probleem zit in het systeem. Iemand die flexibel is, verschillende dingen doet, zich constant vernieuwd, die niet eeuwig bij één werkgever blijft, die wordt gestraft.”

“Er zijn er maar weinig die fris en fruitig hun pensioen halen. De instrumentele vraag is: wat hebben we er voor dit bedrijf, op dit moment nog mee te winnen?”

Opleiding en ontwikkeling

In de context van stoppen of doorgaan met werken speelt voor werkgevers de vraag hoeveel ze hebben geïnvesteerd in hun medewerkers. Alle werkgevers geven hun medewerkers een aanvullende opleiding. Geen enkele nieuwkomer gaat meteen aan de slag.

“Mensen beseffen onvoldoende dat ze wel een opleiding kunnen hebben genoten, maar dat dit nog niet betekent dat ze alles snappen. Cognitieve kennis is één, de sociale mores, de omgangsnormen, de codes op het werk, daar word je op school niet op voorbereid.”

“De doorsnee werkgever kijkt drie, vier jaar in het vooruit. Werknemers zijn daar niet voor opgeleid. Die hebben niet de gave, de kordaatheid en de kennis om vooruit te kijken. Daar zie je ook het verschil in opleidingsniveau. HBO'ers en WO'ers doen dat veel meer.”

Als het gaat om vraagstukken rond pensioen en doorwerken brengen werkgevers de opleiding van werknemers opnieuw ter sprake.

“Ik denk dat een groep mensen zich mentaal er op heeft voorbereid om vanaf 60, 65 met pensioen te gaan. Daarbij gaat het vooral om relatief laag opgeleide mensen, die routinematig werk doen. Mensen die zich comfortabel voelen in zo'n omgeving.”

“Bij het ouder worden neemt de variatie toe in de bandbreedte waarbinnen mensen zich ontwikkelen. De verschillen die door de opleiding worden aangewakkerd zijn redelijk stabiel tot ongeveer 40, 45 jaar. Daarna krijg je een differentiatie in hoe mensen zich ontwikkelen. Je hebt mensen die vanaf 45 echt gewoon neergaan, dus de laatste 20 jaar van hun loopbaan slepen ze zich erdoor heen. De ander denkt, 'het wordt tijd voor nog eens een stap' en die groeit nog langer gewoon door. Tot 45 loopt het redelijk gelijk op.”

Veel hoog opgeleiden zouden juist graag langer doorwerken. Of dat nu werk heet, of commissariaten, of adviesfuncties, dat wordt allemaal gezien als een vorm van werk.

Vitaliteitsbeleid

Werkgevers gaan er van uit dat doorwerken tot 67 een feit is. Daar worden verder niet veel woorden aan vuil gemaakt.

“Moet het 67 zijn, of 66, of 65? Wat is de maatschappelijk bepaalde grens? Daar hebben wij als bedrijf niet individueel een discussie over. Wij zijn de volger van de maatschappelijke grens. Met die grens ben ik het eens. Hoe je het ook went of keert, het is geen vraag meer, het is een gegeven. Dus je moet er iets mee doen.”

Op de vraag ‘Wat moet de werkgever er dan mee doen?’, wordt het overigens opvallend stil. Bovendien, wat moet worden verstaan onder vitaliteitsbeleid? Wat is dan het issue met onze vitaliteit? Waar is dat aan te zien? Waar zitten de verantwoordelijkheden van werkgevers en werknemers? Wat zouden zij daar dan nog aan moeten doen? Waar zitten de sturingsmogelijkheden?

“Wel of niet doorwerken? De eerste stappen daarin worden gezet. Het is totaal niet gebruikelijk geweest. Wij zijn er een jaar of wat geleden mee begonnen om het te verkennen, gewoon puur uit schaarste omdat we niet voldoende mensen konden rekruteren of niet voldoende vakmanschap binnen konden houden.”

“De vergrijzing is tot nu toe wat betreft de consequenties nog niet goed doordacht door het bedrijf. Het actieve denken daarover en het handelen komt in het bedrijfsleven nu pas op gang. Het gaat dan om thema’s als kosten en baten, hoe kunnen we mensen langer met plezier laten werken en dat ze een goede bijdrage leveren, soms moet je het werk anders organiseren, soms met training en opleiding, soms mensen meer vrijheid geven.”

“Als je zegt, is er een ouderenbeleid, trek ik iets uit de kast als een plan, dat niet. Het staat wel af en toe op de agenda van de directie. Het is niet zo dat niemand er over nadenkt. Vitaliteitsbeleid – hoe hou je mensen fris en fruitig – die discussies zijn wel gevoerd.”

“Wij hebben niet een ouderenbeleid. Het is een samenstel van beleidsmaatregelen. Duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, we hebben net iets afgesproken over demotie, als mensen een stapje terug willen doen. Is dat 100% naar tevredenheid? Nee.”

“Aan welke knoppen kun je draaien om het anders te doen? Als je deze vragen voorlegt aan werknemers wordt het oorverdovend stil. Mensen lopen achter een soort vaandel aan, maar hebben geen idee waar het over gaat. Het mooiste is het als mensen zelf voor de eigen vitaliteit verantwoordelijkheid nemen. Dat moeten ze dan ook kunnen natuurlijk.”

“Er zijn mensen die het niet meer zo naar hun zin hebben, maar nog wel goed presteren. De vraag is dan, kun en wil je nog mee. Daarover gaan we met de mensen in gesprek: zie je dat zelf ook, voel je dat zelf ook, ben je misschien in voor vervroegd vertrek?”

De vakbeweging komt er in de ogen van de werkgevers in dit verband ook niet zo goed van af. Ze wordt vooral gezien als een hindermacht. Werkgevers zijn niet tegen de vakbeweging, maar ze vinden dat ze het met hun mensen onderling wel kunnen regelen: “Daar hebben we geen vakbond voor nodig.”

“De vakbonden hebben een licht wantrouwende houding naar de werkgevers. Dat is op zich best wel een gezonde attitude. Wat ze ook hebben, ze wantrouwen elke verandering. Dat is niet gezond. De bron van de vakbeweging is nu juist dat ze de situatie willen veranderen, willen beïnvloeden. Dat is een buitengewoon nobel en gezond streven, wat heeft geleid tot enorm positieve verworvenheden in dit land. Dus die vakbeweging is uiterst belangrijk. Tegelijkertijd zie ik de vakbeweging niet heel veel inspanningen doen om de invloed van de medewerkers op hun eigen toekomst en inzetbaarheid te vergroten.”

Pensioen

Sommige werkgevers merken op dat mensen bang zijn voor een lager pensioen, voor een pensioenbreuk. Andere werkgevers zeggen dat het enige dat werknemers willen een duidelijke berekening is. Rond het pensioen en de tijd daarna duiken ook ineens allerlei vermeende verschillen op tussen hoog en laag opgeleiden en ouderen en jongeren. Laag opgeleiden zouden pas over hun pensioen nadenken als het te laat is. Voor hen zou het sociale leven ook alleen maar de werkgever zijn geweest en ze vallen daarom in een zwart gat na de pensionering. Maar dit is nog maar de vraag want de ambitie op het punt van de tijd na het pensioen blijkt volgens werkgevers bij laag opgeleiden niet zo groot.

“Gewoon een klein huisje met moeders de vrouw. Het liefst dan een seniorenwoning. En een beetje reuring om zich heen.”

Voor het eerst valt ook op dat werkgevers elkaar op een onderdeel tegenspreken. De een beweert dat de bewustwording van jongeren voor het pensioen laag is en dat het nooit anders zal worden. De ander denkt dat de leeftijd waarop wordt nagedacht over de financiële consequenties van het pensioen naar beneden is gegaan. De huidige dertigers zouden zich daar nu meer bewust van zijn. De verklaring die daarvoor wordt gegeven is dat dertigers er rekening mee houden dat ze bepaalde dingen zelf moeten gaan doen.

De tijdgeest

Werkgevers merken op dat we in de samenleving met elkaar in het verleden bepaalde verwachtingen hebben gewekt. De generatie die nu vijfenvijftig, zestig of nog ouder is, is op een bepaald niveau hun carrière gestart en gaandeweg op een bepaald niveau blijven steken. Maar over het algemeen ging de carrière niet bergafwaarts. Na kleine of grote promoties bleven werknemers op een gegeven moment stabiel in hun ontwikkeling. Maar ze gingen in functie niet naar beneden. Zo ook met het salaris. Ze mochten ook bij een bedrijf blijven werken tot ze zelf de keuze maakten om er niet meer te werken. Dus de werknemers hadden het stuur in handen.

“Dit spel is ten einde, de spelregels veranderen. Er wordt niet meer alleen naar anciënniteit gekeken, maar voortaan ook naar wat de toegevoegde waarde van de werknemer is.”

“Het hele idee dat je een soort arbeidsleven hebt waarin je steeds meer gaat verdienen net zolang tot er een soort maximum is bereikt en dat moet je dan tot je pensioen zien vast te houden. Dat is een destructief idee.”

Werkgevers merken ook op dat mensen die met pensioen zijn gegaan het vaak nog drukker hebben dan daarvoor. Met klussen, met projecten.

“Het had ook een baan kunnen zijn. Dat verbaast mij in positieve zin. Ze hadden ook twee jaar door kunnen werken.”

“Het is niet meer van deze tijd dat we heel veel in een korte fase van ons leven proppen: naar school gaan, trouwen, kinderen krijgen, carrière maken, dat moet allemaal voor je veertigste. Terwijl we heel goed weten dat we tot onze tachtigste nog vitaal door leven.”

Werknemers blijken ook regelmatig tegen hun werkgever te zeggen dat ze “toch echt niet fulltime achter de geraniums gaan zitten of een beetje met hun hobby’s bezig gaan zijn. Ze kunnen en willen nog van alles. Natuurlijk willen ze ook naar hun kleinkinderen kijken, maar dat willen ze niet vijf dagen in de week.”

Langer doorwerken wordt volgens de werkgevers nu ook als heel normaal gezien. Van zichzelf beweren ze dat ze nooit zullen stoppen met werken. Dat zal niet altijd in de baan zijn die ze nu hebben, of überhaupt in een baan. Ze willen blijven doen wat ze leuk vinden met de energie die ze op dat moment nog hebben. Een fysiek goede conditie is dan wel een belangrijke voorwaarde.

“Dan kun je lange dagen, stress en moeilijke situaties op je werk veel beter aan. Dat geldt voor jonge mensen. Dat geldt ook voor oudere mensen. Daar kun je nu echt zelf voor zorgen. We moeten met zijn allen de scheerlijntjes wat strakker aantrekken. Uiteindelijk hou je het dan langer vol.”

4. GEVANGEN IN BELEIDSRETORIEK

Het perspectief zoals we dat hiervoor hebben geschetst, is wat wij het zelfreferentiële perspectief noemen. Aan werknemers hebben we gevraagd om vanuit de eigen referentie aan te geven wat zij vinden van stoppen of doorgaan met werken. Aan werkgevers hebben we gevraagd vanuit de eigen referentie aan te geven wat zij denken dat ‘hun’ werknemers beweegt als het gaat om de vraag: stop ik met werken of ga ik door. Hierna proberen we de vraag te beantwoorden welk beeld daarvan opduikt in de ideeënwereld van politiek en wetenschap. Weerklinken in politiek en wetenschap drijfveren van werknemers? Het antwoord op die vraag is ‘ja’, maar politiek en wetenschap lijken toch vooral gevangen in beleidsretoriek. De ‘stem’ van de werknemer zelf hebben wij nauwelijks aangetroffen. Citaten in de nu volgende tekst zonder verwijzing, hebben wij ontleend aan de interviews met de deskundigen.

4.1 CULTUUROMSLAG

In de ogen van de politiek en de sociale partners moeten individuele werknemers en individuele werkgevers meer verantwoordelijkheid nemen voor een langer arbeidsleven. Een langer arbeidsleven moet weer als normaal worden gezien (Stichting van de Arbeid, 2011: 18). De politiek bepleit hiervoor een cultuuromslag die moet worden gerealiseerd met voorzieningen in de sfeer van arbeidsmobiliteit, scholing, verbetering van de kwaliteit van de arbeid en bestrijding van leeftijdsdiscriminatie (TK 32043, 87: 6; TK 29544, 354: 8, 11). Een langer arbeidsleven wordt noodzakelijk geacht om de kosten van ontgroening en vergrijzing op te vangen. De financiële en economische crisis vergroten de urgentie.

Ook de geïnterviewden vinden de betaalbaarheid van toekomstige voorzieningen als een pensioen en AOW van groot belang. Zij stemmen hun overwegingen om al dan niet te stoppen af op de financiële mogelijkheden die deze voorzieningen bieden. De laatste jaren zijn die mogelijkheden afgenomen en wellicht is daardoor de gemiddelde pensioenleeftijd de afgelopen vijf jaar gestegen naar 63 jaar (Arts & Otten, 2012: 91). Daarmee is de door de politiek en de sociale partners gewenste cultuuromslag natuurlijk nog geen feit. Bovendien is het de vraag of de voorgenomen voorzieningen, die zo op het eerste gezicht vooral zijn bedoeld om werknemers te laten doorwerken, voldoende aansluiten bij de drijfveren van werknemers als het gaat om de beëindiging van het arbeidsleven. Want met pensioen gaan is weliswaar twee jaar uitgesteld, maar niet afgesteld. De vraag blijft, hoe organiseer ik de overgang van ‘werk’ naar ‘geen werk’?

Daar komt bij dat we voor al de zekerheid die de verzorgingsstaat ons biedt, een prijs hebben betaald. De Nederlandse arbeidsmarkt is met de afspraken die daarin gelden een relatief gesloten systeem geworden waarin de (individuele en collectieve) financiële en institutionele arrangementen voor, onder andere, stoppen met werken op basis van langjarige afspraken met elkaar zijn verknoopt. Werknemers, én werkgevers, blijken daar dus nog altijd aan verknocht te zijn. Willem Trommel (1995: 300) vraagt zich af of vanuit dit perspectief het nog wel voorstelbaar is dat de arbeid van ouderen rendabel kan worden ingezet. Eén van de gevolgen was immers dat er jarenlang een grote mate van overeenstemming is geweest over het vervroegde uittreedingsregime voor ouderen, met ‘functionele ontvruchting’ als averechts effect: werkgevers investeerden niet meer in oudere werknemers (Trommel, 1995: 251). Als we mogen afgaan op de werknemers die we hebben gesproken, vinden zij dat dit nog steeds niet het geval is.

“In de jaren 80. Toen hadden we dezelfde jeugdwerkloosheid en het antwoord was, ouderen moeten eerder stoppen met werken. Nu is er een vergelijkbare situatie en nu is het antwoord ouderen moeten langer doorwerken. Het verschil is, we hebben van toen geleerd dat het niet hielp dat ouderen eerder stopten met werken. We hebben geleerd dat we beter de economie een impuls kunnen geven. Dus in die zin begrijp ik wel dat nu meer de kaart wordt gezet op zoveel mogelijk mensen in het arbeidsproces te betrekken.”

4.2 HET BELANG VAN DRIJFVEREN

Waar komt het begrip *drijfveer* vandaan? In het gewone taalgebruik begrijpt iedereen wel ongeveer wat er mee wordt bedoeld. In het academisch jargon wordt het begrip zelden of nooit gebruikt. *Beweegreden* is het synoniem en in het Engels betekent drijfveer *motive*, waarvan het Nederlandstalige *motief* en *motivatie* de equivalenten zijn. Werknemers en werkgevers gebruiken deze woorden vaak. Ze gebruiken ze veelvuldig in samenhang met woorden als belangen, ideeën, wensen, eisen, idealen, interesses, normen en waarden, behoeftes, gevoelens en emoties. Al deze woorden lijken indirect te verwijzen naar *beweging*: in beweging brengen, in beweging houden of veranderen van beweging.¹ Het arbeidsbesef als drijfveer, als motivatie, zet mensen dus aan om in beweging te komen. Het begrip motivatie komt vaak aan bod in studies waarin wordt uitgelegd waarom werknemers stoppen of doorgaan met werken. Uit de gesprekken met de werkgevers bleek dat als hen wordt gevraagd naar de drijfveren, motieven, van werknemers om te stoppen of door te gaan met werken, ze beleidsthema's aanhalen die vaak het uitgangspunt zijn geweest voor deze studies en die ook veel voorkomen in beleidsnota's van de sociale partners en de overheid, het gaat dan om: duurzame inzetbaarheid, employability, leeftijdsbewust personeelsbeleid en pensionering. Tijdens de gesprekken met de werknemers zijn we alleen het woord pensionering tegengekomen en zelfs dat slechts sporadisch.

Motivatie

“Work motivation is commonly defined as a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual's being that initiate work-related behavior, and determine its form, direction, intensity, and duration ...” (Kooij, 2010: 11).

Energie die gedrag initieert ligt dicht bij de betekenis van *beweging* zoals wij die hiervoor aan *motivatie* hebben gegeven.

Belangrijke motieven om te werken zijn: (1) de behoefte aan groei (zelfontplooiing, beter functioneren); (2) de behoefte aan sociaal contact (binding en samenwerking met andere mensen op de werkplek, zoals collega's, ondergeschikten en klanten); (3) de behoefte aan veiligheid (materiële en psychologische behoeftes die samenhangen met iemands welbevinden, zoals inkomen en veiligheid) (Kooij et al., 2011: 200).

Motieven om te werken moeten worden onderscheiden van motieven die samenhangen met een baan of functie en motieven om met pensioen te gaan: “...motivation to retire from one's current job is typically relevant prior to formal retirement. In contrast, motivation to work may wax and wane prior to and long after retirement.” (Kanfer et al., 2012: 2-3)

Bij (door)werken blijken werkgevers de motivatie van werknemers een belangrijk ijkpunt te vinden.

“Mensen moeten iets gekks hebben met ‘het product’ en dat hoeft helemaal niet zo te zijn dat ze fanatiek zijn of zo. Wat de motivatie betreft zie ik ook weinig verschil tussen mensen of tussen generaties.”

1

In het Etymologisch Woordenboek van Van Dale (1997) wordt voor het ontstaan van het woord motief in de Nederlandse taal verwezen naar het Latijnse woord *movere* dat *in beweging brengen* betekent.

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid richt zich op de eigenschappen of kwaliteiten van de individuele werknemer, zoals gezondheid, welzijn, houding en motivatie, maar ook op de contextuele mogelijkheden en voorwaarden.

“Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.” (Brouwer et al., 2012: 6)

Uitkomstmaten van duurzame inzetbaarheid zijn: werkvermogen, doorwerken, pensionering, verzuim en arbeidsongeschiktheid (Brouwer et al., 2012: 141).

Employability

Employability lijkt verwant met het begrip duurzame inzetbaarheid, maar wordt in de beperktere betekenis gebruikt van bekwaamheid en motivatie van de individuele werknemer.

“Employability staat voor het voortdurend vervullen, verwerven of creëren van werk door middel van het optimaal gebruik van competenties [en is] gericht op het inzetbaar houden van medewerkers, rekening houdend met hun individuele behoeften, wensen en capaciteiten.” (De Graaf et al., 2011: 376)

Een hoge mate van employability, een grote leerwaarde van de functie en een goede gezondheid dragen bij aan de neiging om langer door te werken (De Graaf et al., 2011: 387).

Tussen de financiële situatie van werknemers en de intentie om langer door te werken is geen significante invloed aangetroffen (De Graaf et al., 2011: 388).

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is gericht op het creëren van “een werkomgeving ... die tegemoet komt aan de specifieke behoeften van oudere werknemers.” (Schreurs et al., 2012: 5). De werkomgeving wordt in hoge mate als bepalend gezien voor het welbevinden van werknemers en voor de beslissing van ouderen om al dan niet door te werken.

Er zijn maar kleine verschillen tussen leeftijdscategorieën als het gaat om de relaties met collega's, de relatie met de direct leidinggevende, autonomie in het werk, werktempo, hoeveelheid werk, rolconflicten en veranderingen in het werk (Schreurs et al., 2012: 18).

Pensionering

Over het algemeen wordt aangenomen dat de financiële en economische crisis van de laatste jaren de pensioensystemen onder grote druk heeft gezet en dat die crisis leidt tot pensionering op latere leeftijd. Een andere verklaring die wordt gegeven zijn de kosten van de vergrijzing. Die hebben er toe geleid dat veel vervroegde mogelijkheden voor uittrekking zijn afgeschaft en dat mensen langer moeten werken om voldoende pensioen op te bouwen (McDonald & Donahue, 2012; Robroek et al., 2011: 453; Solinge & Henkens, 2011: 430; Van Vuuren et al., 2011: 357; Van Zwieten et al., 2011: 412). De gemiddelde pensioenleeftijd is tussen 2006 en 2011 gestegen van 61 naar 63 jaar (Arts & Otten, 2012: 91).

4.3 ARBEIDSBESEF: ER TOE DOEN

Wij vatten arbeidsbesef op als een belangrijke menselijke drijfveer. Mensen gebruiken hun arbeidsbesef als ze keuzes maken om al dan niet te stoppen met werken. Hoe belangrijk is mijn werk voor mij? Misschien kan ik net zo goed stoppen? Misschien moet ik er maar mee stoppen?

Het arbeidsbesef is een vorm van zelftheorie (Tiemeijer, 2009: 301) die moet worden opgevat als de praktische kennis die mensen hebben van de wereld waarin ze leven en dus ook werken. Het zijn de praktische en goed onderbouwde intuïties die mensen investeren in hun alledaagse doen en laten (Bourdieu & Wacquant, 1992: 15).

Het arbeidsbesef is zo'n investering en moet worden opgevat als een dynamisch, diepgaand en blijvend gevoel waar mensen vertrouwen uit putten en dat daarmee aan de basis ligt van menselijk handelen en kennelijk ook aan beslissingen om al dan niet te stoppen met werken.

'A sense of coherence': "a global orientation that expresses the extent to which one has a pervasive, enduring though dynamic feeling of confidence that (1) the stimuli deriving from one's internal and external environments in the course of living are structured, predictable, and explicable; (2) the resources are available to one to meet the demands posed by these stimuli; and (3) these demands are challenges, worthy of investment and engagement ... These three components are called comprehensibility, manageability and meaningfulness." (Antonovsky, 1993: 725)

Er toe doen

Vooral *meaningfulness* – werknemers, werkgevers en deskundigen gebruiken nagenoeg allemaal de omschrijving 'er toe doen' – speelt een belangrijke rol in het arbeidsbesef van werknemers en daarmee in de overwegingen van mensen om al dan niet te stoppen met werken.

"... love of work only 'grows' where the employee feels that he does a meaningful thing." (Varga et al., 2012: 81)

Overigens is daarmee niet gezegd dat een sterke sense of coherence, een betekenisvol, een meaningful, arbeidsbesef automatisch leidt tot eerder stoppen of juist tot langer doorwerken. Of dat dit de enige drijfveer is.

Werk doet er dus toe. Dat vinden zowel werknemers als werkgevers.² Werk is een existentiële drijfveer is opgemerkt. Werkgevers voelen dat wat 'hun' werknemers 'beweegt' ook als een belangrijke verantwoordelijkheid. Dit gevoel van verantwoordelijkheid kan naar onze mening worden opgevat als een aspect van de wijze waarop werkgevers vinden dat ze er zelf in hun werk 'toe doen'.

Waarom ontlenen mensen het gevoel 'er toe te doen' in relatie tot hun werk? De 'determinanten' van dat gevoel zijn vooral te vinden in onderzoek dat is gedaan naar duurzame inzetbaarheid, employability, een leeftijdsbewust loopbaanbeleid en pensionering. Een mooie en beknopte samenvatting troffen we aan in Sie Dhian Ho & De Beer (2011: 29):

Werk wordt gezien als de belangrijkste bron van bestaanszekerheid: "... een bron van inkomen ... een onmisbaar middel voor individuele ontplooiing en maatschappelijke participatie ..."

2

Dit geldt overigens meer in algemene zin en op andere levensgebieden ook voor ouderen en mensen met beperkingen (De Boer, 2006; Campen et al., 2006).

De Amerikaanse socioloog Richard Sennett “... betoogt ... dat werk onder bepaalde omstandigheden een doel in zichzelf is. ... mensen (ontlenen) eigenwaarde ... aan hun vakmanschap, aan het gevoel dat zij steeds beter worden in hun beroep.” Dan gaat het dus om beroepseer en beroepstrots.

De werkplek is “... een cruciaal maatschappelijk instituut voor de identiteit en het welzijn van een groot deel van de bevolking ...”

De werknemers die wij hebben gesproken hebben duidelijk gemaakt dat veranderingen in hun arbeidsbesef leiden tot veranderingen in het gevoel er toe te doen, en andersom. Die veranderingen dragen zo bij aan overwegingen om al dan niet te stoppen met werk.

Arbeidsomgeving

Werknemers vatten de sociale relaties die ze op het werk moeten onderhouden al snel op als ingewikkelde processen van onderlinge afhankelijkheid. Tegelijkertijd verwachten ze van mensen die van hen afhankelijk zijn (toekomstige) baten terug.

Afhankelijkheidsrelaties hebben een grote emotionele lading waarin al snel het gevoel figureert in de schuld te staan bij een ander of iets tegoed te hebben van een ander. In het krijt staan bij een ander is een situatie die mensen het liefst vermijden (Buunk & Pollet, 2009: 259).

Hierin ligt mogelijk een verklaring voor de behoefte aan autonomie waar werknemers tijdens de gesprekken voortdurend naar hebben verwezen en de ‘hekken’ en ‘muren’ die ze volgens de werkgevers om hun territorium bouwen. Mogelijk verklaart dit ook de grote betekenis van het arbeidsbesef als een autonoom beleefde en diep in werknemers verankerde drijfveer.

Arbeidsproces en arbeidsorganisatie

Arbeidsbesef is goed te vergelijken met het begrip ‘job crafting’. ‘Job crafting’ door werknemers leidt tot concrete veranderingen in het werk en de sociale omgeving daarvan (Wrzesniewski & Dutton, 2001: 179). De individuele motieven die aan de basis liggen van ‘job crafting’ zijn goed te vergelijken met de drijfveren zoals wij hebben gevonden (Wrzesniewski en Dutton, 2001: 181-183):

- Het eerste motief is de behoefte aan controle, werknemers eigenen zich hun baan, hun werk toe, dat is bijzonder sterk aanwezig in het arbeidsbesef zoals wij dat hebben aangetroffen: “... a basic human drive ... “an intrinsic necessity of life itself” ... By taking control of or reframing some of these factors, even in small ways, job crafters make the job their own. Even in low autonomy jobs ...”
- Het tweede motief is de behoefte aan een positief zelfbeeld, waarvan we al hebben geconstateerd dat dit beeld helpt om het arbeidsbesef te plooiën en andersom: “When the jobs that people have make this positive construction of self difficult, they (and people in general) are motivated to remedy the situation. ... This pressure to create a positive image infiltrates many aspects of employees’ work activities.”
- Het derde motief is de behoefte aan sociaal contact op het werk (zie ook Buunk & Pollet, 2009). Zoals we bij Antonovsky (1993) en Varga et al. (2012) hebben gezien, doen mensen dit vooral om betekenis te geven aan hun werk: “Human beings are motivated to forge connections with others as a way to introduce meaning into their lives ... employees build relationships with others at work to reframe the meaning of work and their work identities. ... employees narrate a different sense of who they are at work ... and why the work matters.”

Als mensen ouder worden blijkt hun *sense of coherence* zich te stabiliseren (Varga et al., 2012: 87). Dat hebben wij ook aangetroffen bij de geïnterviewden.

“Volwassen werknemers hebben een heel afgerond idee over wie ze zijn.”

In dit perspectief past mogelijk ook de opmerking van één van de geïnterviewden over de perceptie van leeftijd.

“Ik voel me nog steeds 25, 30. Ik ben in gedachten niet ouder geworden.”

Percepties van mensen van hun leeftijd blijken inderdaad belangrijker voor het bepalen van hun gedrag dan de feitelijke leeftijd (Kasper et al., 2009: 11).

Beeldvorming

De beeldvorming van leidinggevendenden over ouder worden op het werk speelt een grote rol in de loopbaankansen van oudere werknemers (Brouwer et al., 2012: 7). Leidinggevendenden geven bijvoorbeeld aan dat in de context van het werk de ‘veranderbereidheid’ en de ‘inzetbaarheid’ van werknemers afneemt met het ouder worden. De vraag is of dit klopt (Kanfer et al. (2012: 6).

‘Ouder worden’ op het werk gaat over de psychologische, lichamelijke, sociale en maatschappelijke veranderingen over de tijd. Ouderen kunnen daarom alleen worden begrepen vanuit verschillende tijdsperspectieven: kalenderleeftijd, organisatieleeftijd, leefsituatieleeftijd, psychosociale leeftijd en functionele leeftijd (Brouwer et al., 2012: 6).

Leeftijdsgebonden stereotypen komen ook bij collega’s voor en hebben effect op het personeelsbeleid, op teamnormen en op de persoonlijke omgang op het werk. Het zijn krachtige determinanten voor al dan niet te stoppen met werken. (Kanfer et al., 2012: 8)

Op het werk bestaan de volgende aan ouder worden gekoppelde vooroordelen: afnemende productiviteit, weerstand tegen verandering, afnemende leercapaciteiten, gebrek aan grip op de werkzaamheden en hoge kosten. Deze vooroordelen bestaan zowel bij jonge als bij oude werknemers. (Kanfer et al., 2012)

Deze vooroordelen over ouderen berusten niet op feiten. Kennis en ervaring, betrouwbaarheid en de beheersing van emoties verbeteren alleen maar bij het ouder worden en wel tot leeftijden ver na de 60 jaar (Kanfer et al., 2012: 6). Er is ook geen negatief verband gevonden tussen leeftijd en werkvermogen of vitaliteit (Van Vuuren et al., 2011: 368).

Naast negatieve percepties bestaan er over oudere werknemers ook positieve. Ze worden gezien als betrouwbaarder (Bal et al., 2011).

4.4 DE INVLOED VAN DE SOCIALE OMGEVING

De mening van de partner speelt een grote rol in de arbeidsparticipatie van oudere werknemers en dus in de beslissingen om wel of niet door te werken (Brouwer et al., 2012: 7). Dit herkennen wij uit de gesprekken die we met de werknemers hebben gevoerd.

De steun van partners voor langer doorwerken blijkt gering. Het is ook duidelijk in welke richting die steun gaat: “in de richting van eerder stoppen” (Henkens et al., 2009: 78).

Niet alleen de mening van de partner telt, de partner lijkt ook de belangrijkste rol te spelen in het proces dat vooraf gaat aan beslissingen over stoppen of doorgaan met werken.

“Beslissingen in gezinnen zijn steeds meer het resultaat van gezamenlijk overleggen en onderhandelen. Begrip, gelijkwaardigheid en compromissen staan daarbij hoog in het vaandel. In de sociale wetenschappen is altijd wel aandacht voor de rol van de brede sociale omgeving en de sociale norm, maar dan gaat het toch meer om de invloed van mensen buiten het gezin op individuele voorkeuren en gedragingen.” (Bronner, 2003)

Zoals we zagen is het opvallend dat werknemers de werkgever nauwelijks lijken te betrekken bij hun overwegingen om al dan niet te stoppen met werken. Ook werkgevers lijken zich geen vooraanstaande rol toe te dichten in dit proces. Het samenvallen van het ene gevoel, ‘het is mijn beslissing’, met het andere gevoel, ‘daar heb ik als werkgever geen rol in’, is mogelijk een verklaring voor de bevinding dat werknemers de ‘baas’ maar onverschillig vinden.

“Werknemers ervaren de houding van de baas doorgaans vooral als onverschillig en slechts weinig werknemers wordt gevraagd wat langer te blijven.” (Henkens et al., 2009: 95)

4.5 NORMEN EN WAARDEN

Wij hebben gemerkt dat voor zowel werknemers als werkgevers normen en waarden, zoals bijvoorbeeld plichtsbesef en verantwoord werkgeverschap, een groot gewicht in de schaal leggen bij beslissingen om wel of niet door te werken. Ouderen (50 plus) blijken wat dit betreft geen homogene groep te zijn (Kasper et al., 2009: 9).

Er zijn vier typen ouderen: (1) kansarm en niet-vitaal; (2) kansarm en vitaal; (3) kansrijk en niet-vitaal; (4) kansrijk en vitaal (Kasper et al., 2009: 17-18):

- 1) “Het aantal gepensioneerden is onder de kansrijke en niet vitale senioren [groep (3), red.] beduidend hoger dan onder de andere 3 geledingen, van welke een min of meer gelijk aantal gepensioneerden deel uitmaakt.”
- 2) “Langer doorwerken (na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar) wordt vooral als een optie gezien door de vitale senioren, ongeacht of men kansrijk of kansarm is. Ook het overdragen van kennis aan jongeren wordt door deze groep in grotere mate als een optie gezien. Met name de kansrijke vitalen zien het opstarten van een eigen onderneming na het bereiken van het 50e levensjaar als reële mogelijkheid. ... Kansarme ouderen, en daarbinnen met name de niet-vitalen, zijn minder bereid tot het volgen van een cursus of opleiding dan hun kansrijke tegenpolen. Dit ondanks het feit dat de laatsten op dit punt al een voorsprong hebben.”

Als aan deze tweedimensionale typologie (vitaal/niet-vitaal – kansrijk/kansarm) de derde dimensie ‘waarden³ van ouderen’ wordt toegevoegd blijkt dat ouderen het meeste belang hechten aan: veiligheid/zekerheid, traditie, conformiteit, universalisme, en wederkerigheid, waardendimensies met een min of meer collectivistisch karakter.

Ouderen hechten meer belang aan het hebben en onderhouden van relaties met anderen. In Nederland hechten ouderen ook vrij veel belang aan de meer individualistisch getinte waardendimensie ‘zelf bepalen/zelf richting geven’ (Kasper et al., 2011: 118-120).⁴

“Je hebt ouderen voor wie vissen op een bepaalde leeftijd gewoon het beste is. En je hebt ouderen die een geweldig onbenut potentieel hebben. Maar om dat potentieel te benutten, moet je dus bepaalde waarden hebben.”

4.6 DE BELEVING VAN DE CONTEXTUELE FACTOREN

Politiek, economie, vergrijzing, individualisering, bureaucratie, gezondheid, inkomen, wetten en regels, een ‘wenkend perspectief’, sfeer op het werk, de bedrijfscultuur etc. Werknemers en werkgevers beschouwen de contextuele factoren als instrumenteel voor beslissingen van werknemers om al dan niet te stoppen met werken. Zij geven ook allebei aan op deze factoren individueel nauwelijks enige invloed uit te kunnen oefenen. Bij werknemers contrasteert dit scherp met hun arbeidsbesef waarop ze aangeven juist wel heel veel invloed te hebben. Werknemers en werkgevers concluderen dat de contextuele factoren zowel ‘positief’ als ‘negatief’ kunnen bijdragen aan de keuze om wel of niet te stoppen met werken. De deskundigen die wij hebben gesproken sluiten zich daarbij aan.

“De basisaanname die er onder vervroegde uittreding ligt, is dat werk iets is dat je moet vermijden. Dus als je eerder kunt stoppen is dat een voorrecht. Als je een Zwitserleven kunt leiden, klinkt dat wel mooi, de vraag is natuurlijk of mensen daar nu gelukkiger van worden.”

“De veertigers en vijftigers werken zich een ongeluk op de arbeidsmarkt, echt een ongeluk. Dat vind ik absurd. De eisen die nu aan mensen worden opgelegd. Plus het feit natuurlijk dat ze zelf accumulatie van ambities hebben. Met kinderen krijgen, tweeverdieners. Dertigers, veertigers, vijftigers. Dat is een georganiseer en een gedoe. Het spitsuur van het leven. Het is snoeihard.”

Werkgevers signaleren dat ook de veranderende tijdgeest invloed heeft op beslissingen om al of niet langer door te werken. Werknemers krijgen een veel grotere eigen verantwoordelijkheid aangemeten. De binding van jongere werknemers met de organisatie zou ook afnemen. Jongere werknemers vinden andere sociale activiteiten ook waardevol (gezin, kinderen). Oudere werknemers willen best nog wel werken, maar dan moeten ze dat wel meer onder eigen regie kunnen doen. Zoals we hebben gezien, is dit een belangrijke waardendimensie voor ouderen. Werken lijkt steeds meer los te worden gezien van een specifieke baan of een specifieke werkgever. Doorwerken tot 67 vinden werkgevers inmiddels heel normaal. Werknemers niet.

3

“Waarden representeren wat mensen belangrijk vinden in het leven.” (Kasper et al., 2011: 115) Waarden kunnen daarmee direct in verband worden gebracht met het gevoel ‘er toe te doen’.

4

Dat ouderen zelf bepalen/zelf richting geven belangrijk vinden hebben we ook in eigen onderzoek aangetroffen (Van Oosterhout, 2012; Van Oosterhout en Toornvliet, 2008).

Mensen lijken steeds meer op zichzelf aangewezen te raken door ontwikkelingen zoals globalisering, technologische innovatie, sociaal-culturele fragmentatie, individualisering en afnemend politiek gezag. Ontwikkelingen die de fundamenten van de verzorgingsstaat aan het wankelen brengen (Hurenkamp en Tonkens, 2011; Trommel, 2009).

Het overheidsbeleid en het beleid van werkgevers is veranderd onder invloed van deze ontwikkelingen. Ze hebben bijvoorbeeld hun ‘pro-retirement’ houding ingeruild voor een ‘pro-work’ houding. Mogelijk dat de financiële en economische crisis de beslissingen van werknemers om langer door te werken ook beïnvloeden (Schultz en Wang, 2011: 176).

Uit de grote hoeveelheid argumenten die werknemers zeggen te ontleen aan de contextuele factoren blijkt dat de issues die zij op het werk en thuis ervaren inderdaad “individual manifestations of *public issues*” zijn (cursief, door de auteurs.). Maar die publieke issues worden uiterst effectief omgezet in een individuele heuristiek, een zelftheorie, die als ‘arbeidsbesef’ richting geeft aan het persoonlijk handelen (Negrey, 2012: 2).

“In de loonarbeid is de omgeving en de druk steeds belangrijker geworden. Dat is natuurlijk ook de reden, waarom ouderen moeite hebben om in die arbeidsmarkt actief te blijven. Maar mensen die hun hele hebben en houwen hebben opgebouwd rond de verzorgingsstaat, die kun je niet van de ene op de andere dag zeggen, het is afgelopen.”

5. EEN HELE INVESTERING

In het perspectief van de algemene vraag wat het beste beleid is in een vergrijzende samenleving als het om inkomen, arbeid en participatie gaat heeft ILC Zorg voor Later opdracht gegeven na te gaan wat de diepst gevoelde beweegredenen, de drijfveren, zijn van werknemers om al dan niet te stoppen met werken rond de 60ste. Het antwoord op deze vraag is primair gezocht in gesprekken met werknemers. Vervolgens is aan werkgevers en enkele deskundigen gevraagd wat zij denken dat de drijfveren van werknemers zijn. Tot slot hebben we gekeken wat van de drijfveren van werknemers opduikt in de ideeënwereld van politiek en wetenschap.

De gesprekken hebben een schat aan informatie, indrukken en suggesties opgeleverd. De drijfveren van werknemers zijn door henzelf en de andere geïnterviewden ingekleurd met persoonlijke ervaringen en anekdotes. De bereidheid was groot bij allen om te reflecteren op de eigen positie en die van anderen, in de eigen sociale omgeving thuis en op het werk, en breder nog om te reflecteren op de ontwikkelingen in de samenleving. Ze hebben gereageerd op onze prikkelende vragen over de drijfveren om al dan niet te stoppen met werken en de levensvragen die zich dan aandienen. Niemand is deze vragen uit de weg gegaan. Wel hebben ze ieder vooral vanuit het eigen belang gereageerd.

5.1 BETEKENISANKERS

Als het gaat om de beslissing om al dan niet te stoppen met werken vinden de werknemers nadrukkelijk dat ze zelf aan het roer staan. Ze laten zich door niemand dwingen of verleiden. Ze maken het zelf wel uit. Desnoods passen ze zich aan. Desnoods nemen ze bij financiële tegenslag genoeg met minder als ze willen stoppen. Besluiten ze toch door te gaan dan willen ze zelf de condities bepalen waaronder dit gebeurt. Bij al die overwegingen legt de werknemer vooral het oor te luisteren bij diegene die emotioneel het meest dichtbij staat, de partner. De werkgever staat op afstand.

Werknemers merken op dat werkgevers weinig interesse tonen als het gaat om de langere inzetbaarheid van werknemers. Werkgevers vinden dat dit wel meevalt maar geven ook zelf aan nog niet klaar te zijn om de gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen als ontgroening en vergrijzing goed op te vangen met een gepast bedrijfsbeleid. Hoe met ouder wordende mensen om te gaan op het werk, ook als het gaat om de inpassing van de overgangsfase van werk naar niet-werk, is een verantwoordelijkheid die werknemers en werkgevers kennelijk nog niet echt samen delen.

Wat ze wel samen delen zijn de vier drijfveren die naar onze mening uit de gesprekken en de theorie naar voren zijn gekomen en die van doorslaggevende betekenis zijn voor werknemers om al of niet door te werken na hun 60ste: hun arbeidsbesef, hun beleving van de invloed uit de sociale omgeving, hun normen en waarden en hun beleving van de invloed van de contextuele factoren. Het zijn de 'betekenisankers' waaraan werknemers hun overwegingen, voorkeuren, beslissingen en handelingen ophangen als het gaat om stoppen of doorgaan met werken.

De vraag is natuurlijk of de 'rationalisaties', de antwoorden, die de geïnterviewden geven voor hun drijfveren een voldoende betrouwbare basis zijn voor het trekken van conclusies. Met andere woorden: mogen we hen op hun woord geloven? Is het waar wat ze zeggen? Wat deze discussie betreft, sluiten wij ons aan bij de hypothese van de 'zelftheorie' zoals die door Tiemeijer (2009: 301) is verwoord: "Rationalisaties achteraf zijn een soort theorie over de eigen motieven, en net als voor elke andere theorie geldt dat zij de waarheid meer of minder dicht kan naderen."

5.2 ER TOE DOEN IN HET LEVEN

Het hebben van een idee van een zekere arbeidsroutine, een fysieke arbeidsomgeving, een arbeidsproces, een arbeidsorganisatie en een bijpassend zelfbeeld als werknemer (bijvoorbeeld bouwvakker of manager) zijn de bouwstenen van wat wij het arbeidsbesef hebben gedoopt. Dit besef wordt onder andere gevormd op basis van de overwegingen, opvattingen, gevoelens, motieven, voorkeuren en ervaringen die werknemers hebben. Met hun arbeidsbesef verantwoordt werknemers aan zichzelf dat ze een hanteerbaar, logisch samenhangend en ook in de tijd gezien consistent beeld hebben waarmee ze in staat zijn om hun dagelijkse feitelijke werkzaamheden te begrijpen en te verrichten. Dit besef is dynamisch omdat het wordt gevormd onder invloed van de concrete ervaringen in het dagelijks leven.

Maar wat is nu zo bijzonder aan dat arbeidsbesef als het gaat om het nemen van een beslissing om al of niet door te werken? Het arbeidsbesef is een sterk emotioneel geladen besef. Werknemers investeren heel hun wezen, heel hun ziel en zaligheid, in dit besef. Het arbeidsbesef is voor veel mensen de belangrijkste manier om uitdrukking te geven aan hun gevoel er toe te doen in het leven: “... love of work only ‘grows’ where the employee feels that he does a meaningful thing.” (Varga et al., 2012: 81)

Hoe ouder werknemers worden, hoe langer ze werken, hoe meer ‘meaning’ ze investeren in hun arbeidsbesef, in de kennis en ervaring waarmee ze hun vakmanschap opbouwen, in de organisatiecultuur waarin ze het best tot hun recht komen, in de eigen identiteit binnen én buiten het werk, in hun professionele normen en waarden. Ze ontlene er trots en status aan. Het is de uitdrukking van de zekerheid waar mensen voortdurend naar op zoek zijn in hun bestaan. Door de jaren heen krijgt het arbeidsbesef dus alleen maar meer betekenis. Zo bezien is het dus logisch dat werknemers tegen hun 60ste die persoonlijke investering, dat arbeidsbesef betrekken bij de vraag of ze al dan niet stoppen met werken. Ze geven nogal wat op. Gevoelens spelen op, van kapitaalvernietiging, van afbraak van wat in al die jaren is opgebouwd, van verbanning uit de werkende samenleving. Er komt een eind aan een ontwikkeling die tot dan alleen maar groei heeft gekend.

5.3 DE GROTE AFWEZIGE

Werknemers ontlene hun zekerheid ook aan relaties buiten het werk. Die met de partner, kinderen, ouders en vrienden zijn daarbij van doorslaggevend belang. In de onderhandelingshuishouding die het gezin tegenwoordig is, bespreken de partners in gezamenlijk overleg alle belangrijke beslissingen, dus ook de beslissing om te stoppen of door te gaan met werken. Als beide partners werken, worden die beslissingen op elkaar afgestemd.

Meer in algemene zin wordt aangenomen dat de beleving van de sociale contacten op het werk wel meewegen bij de beslissing om al dan niet te stoppen met werken, maar ze lijken van veel minder gewicht. De werkgever blijkt in de beleving van de werknemer ook geen rol van betekenis te spelen als het om deze beslissing gaat. De werkgever is de grote afwezige. Bovendien betrekken de werkgevers de directe sociale omgeving van de werknemer niet in hun overwegingen. Werkgevers vinden dat ook maar lastig. Ze geven de voorkeur aan een instrumentele benadering van het vraagstuk van doorwerken.

Werkgevers denken overigens wel dat ze invloed uitoefenen op de beslissing van hun medewerkers om al dan niet door te werken. Toch geven ook zij aan nog niet klaar te zijn om de gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen als ontgroening en vergrijzing goed op te vangen met een gepast bedrijfsbeleid. Zij vragen zich af hoe om te gaan met ouder wordende mensen op het werk, zoals wanneer het gaat om de inpassing in het werk van de overgangsfase van werk naar niet-werk. Dit is een verantwoordelijkheid die werknemers en werkgevers kennelijk nog niet echt samen delen.

5.4 EEN GOED MENS ZIJN

Dit verantwoordelijkheidsbesef is opgebouwd uit allerlei overwegingen. Aan die overwegingen kennen werknemers en werkgevers een bepaalde waarde toe: hoe belangrijk is een specifiek argument in de overwegingen om al dan niet te stoppen met werken? Onder andere plichtsbesef en het gevoel van zekerheid en veiligheid zijn in de ogen van werknemers en werkgevers normen en waarden die gewicht geven aan die argumenten.

De normen en waarden die werknemers zelf zeggen te gebruiken in de afweging om al dan niet te stoppen met werken zijn: een goed mens zijn, hard werken, plichtsbesef, je best doen, persoonlijk geluk, beschaving, een betere wereld, rechtvaardigheid. Deze normen en waarden klinken ook door in de overtuiging dat ze zelf wel bepalen of ze al dan niet stoppen met werken en wanneer. Als werknemers hun normen en waarden niet meer in overeenstemming kunnen brengen met hun arbeidsbesef en de invloed die zij vanuit de sociale omgeving en de contextuele factoren ervaren, zijn ze eerder geneigd te stoppen met werken.

Werkgevers verwachten dat werknemers begrijpen dat verantwoord werkgeverschap (een belangrijk onderdeel van het arbeidsbesef van de werkgever), meer is dan de zin van de werknemer doen. Dat de werknemer begrijpt dat een economisch verantwoorde bedrijfsvoering ook relevant is. Uit de gesprekken blijkt dat werknemers dit arbeidsbesef van de werkgever over het algemeen in hun eigen arbeidsbesef incorporeren: “De inhoud van ons werk en de maatschappelijke druk op onze organisatie en ons werk, verbindt en bindt ons intern.”

5.5 GEÏNSTITUTIONALISEERDE ZORGPLICHT

Werknemers hebben het gevoel stevig grip te hebben op hun arbeidsbesef, bij de contextuele factoren ervaren ze dat gevoel niet. Een groter contrast is niet denkbaar. Het uit de contextuele factoren (zoals de vergrijzing) voortgekomen beleidsretoriek die werkgevers en de overheid hanteren – duurzame inzetbaarheid, een leeftijdsbewust personeelsbeleid, employability – vindt geen merkbare weerklank bij de werknemers. Werkgevers zijn ervan overtuigd dat het juist de contextuele factoren zijn die voor werknemers van doorslaggevend belang zijn als het gaat om beslissingen om al dan niet te stoppen met werken, zoals de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd naar 67 jaar. Het is logisch dat dit contrast tussen arbeidsbesef en beleving van de contextuele factoren spanningen oproept voor werknemers als ze proberen om de overgang naar een niet-werkend bestaan in te passen in hun arbeidsbesef.

Werkgevers zeggen zelf aandacht te hebben voor dit vraagstuk. De overgang van de werknemer van een werkend naar een niet-werkend bestaan zien zij als een zorgplicht die ze vooral via geïstitutionaliseerde voorzieningen hebben gewaarborgd. Een werkgever parafraserend: een pensioenvoorziening is verantwoord werkgeverschap, aandacht geven niet. Werknemers blijken van hun kant tot nu toe niet in staat om op een passende manier hun behoefte aan aandacht van de werkgever voor de emotioneel zwaar beladen overgang naar een nieuwe levensfase zonder betaalde arbeid over het voetlicht te brengen.

“Adam Smith zei al dat empathie een voorwaarde is voor de markt. Je moet kunnen begrijpen dat een ander behoeftes heeft. Anders ga je niet produceren. Die empathie moet er dus zijn. Alleen, we lijken een samenleving te hebben gebouwd, waarin dat niet meer tot zijn recht komt”

5.6 WAT ZIJN DE DRIJFVEREN VAN WERKGEVERS?

In de ogen van de werknemer is de werkgever de grote afwezige als het gaat om de beantwoording van de emotioneel zwaar geladen vraag: stop ik met werken of ga ik door? Of de werkgever echt de afwezige is, valt nog te bezien. Voor het gevoel van de werknemer maakt dat niet uit. Daarmee is de vraag bijzonder relevant geworden wat de drijfveren van de werkgevers zijn die hierin meespelen. Als wij de werkgevers goed beluisteren, is de beantwoording van die vraag zelfs bijzonder urgent.

Daaruit leiden wij drie vragen af die in een vervolg op onze studie relevant zijn:

1. Welke drijfveren van werkgevers hangen samen met het vraagstuk van werknemers om al dan niet door te werken?
2. Op welke wijze valt er een brug te slaan tussen werkgever en werknemer, zodanig dat de werknemer het gevoel krijgt dat de werkgever wel degelijk aanwezig is?
3. Wat is de invloed van het gevoel van de aan- of afwezigheid van de werkgever op de overweging van de werknemer om wel of niet door te werken?

LITERATUUR

- Antonovsky, A. (1993). The structure and properties of the sense of coherence scale, in *Social Science and Medicine*, 36, 6, pp. 725-733.
- Arts, K. & Otten, F. (2012). Arbeidsparticipatie van ouderen: de trends. In Nimwegen, N. van, & Praag, C. van (red.), *Actief ouder worden in Nederland. Bevolkingsvraagstukken in Nederland anno 2012* (pp. 83-104). Den Haag: KNAW.
- Bal, A.C., Reiss, A.E.B., Rudolph, C.W. & Baltes, B.B. (2011). Examining Positive and Negative Perceptions of Older Workers: A Meta-Analysis, in *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 66(6), pp. 687-698. DOI: 10.1093/geronb/gbro56.
- Boer, A.H. de, (red.) (2006). *Rapportage ouderen 2006*. Den Haag: SCP.
- Bourdieu, P. & Wacquant, L.J.D. (1992). *Argumenten. Voor een reflexieve maatschappijwetenschap*. Amsterdam: SUA.
- Bronner, F. (2003). *Gezinspraak. Over beslissen in het gezin en de invloed van reclame daarop*. Amsterdam: Vossiuspers UvA.
- Brouwer, S., Lange, A. de, Mei, S. van der, Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., Heijden, B van der, & Klink, J. van der (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen.
- Buunk, A.P., & Pollet, T.V. (2009). Evolutionaire verklaringen van sociaal gedrag. In Tiemeijer, W.L., Thomas, C.A., & Prast, H.M. (red.). *De menselijke beslisser. Over de psychologie van keuze en gedrag* (pp. 239-267). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Campen, C. van, Iedema, J., & Wellink, H. (red.) (2006). *Gezond en wel met een beperking. Ervaren kwaliteit van leven en functioneren van mensen met langdurige lichamelijke beperkingen*. Den Haag: SCP.
- Graaf, S. de, Peeters, M. & Heijden, B. van der (2011). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken, in *Gedrag & Organisatie. Tijdschrift voor Sociale, Arbeids- en Organisationspsychologie* 24, 4, pp. 375-391.
- Henkens, K., Solinge, H. van, & Dalen, H. van (2009). Beslissingen rond langer werken: de onzichtbare drempels voor een later pensioen. In *Tijdschrift voor HRM*, 3, pp. 64-79.
- Hurenkamp, M. & Tonkens, E. (2011). *De onbeholpen samenleving. Burgerschap aan het begin van de 21e eeuw*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Kanfer, R., Beier, M.E. & Ackerman, P.L., (2012) Goals and motivation related to work in later adulthood: An organizing framework. In *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2012, 00 (0), 1–12, DOI:10.1080/1359432X.2012.734298
- Kasper, H. Nelissen, W. & Groof, M. de (2009). Op weg naar een nieuwe typologie van ouderen, in *Ontwikkelingen in het marktonderzoek. 34e Jaarboek. Markt Onderzoek Associatie*, p. 9-23.
- Kasper, H., Hohenschon, J. & Nelissen, W. (2011). Waarden van ouderen, in *Ontwikkelingen in het marktonderzoek. 36e Jaarboek. Markt Onderzoek Associatie*, p. 113-130.
- Kooij, D. (2010). *Motivating Older Workers. Lifespan Perspective on the Role of Perceived HR Practices*. Amsterdam: Vrije Universiteit. Proefschrift.
- McDonald, L., & Donahue, P. (2012). *Retirement Lost? SEDAP Research Paper No. 291*. Hamilton (CAN): SEDAP.
- Negrey, C.L. (2012). *Work time. Conflict, control, and change*. Cambridge: Polity Press.
- Oosterhout, T. van (2012). *Voorbij het experiment. Eindrapportage van het evaluatie-onderzoek voor de Coöperatie StadsdorpZuid 2011-2012*. Amsterdam: StadsdorpZuid.
- Oosterhout, T. van, & Toornvliet, T. (2008). *Ouder dan ikzelf. Studie naar de haalbaarheid van een publiekscampagne voor een betere bewustwording van de zorg voor later*. Soesterberg: ILC Zorg voor Later.
- Robroek, S.J.W., Berg, T.I.J. van den & Burdorf, A. (2011). De invloed van psychosociale en fysieke werkgerelateerde factoren op vroegpensioen in elf Europese landen. In *Gedrag & Organisatie* (24) 4, pp. 453-465.
- Schreurs, B. Broeck, A. Van Den, Notelaers, G. Heijden, B. van der, & Witte, H. De (2012). De

- relatie tussen werkeisen, energiebronnen, spanning en werkplezier: een kwestie van leeftijd?, in *Gedrag en Organisatie* 2012 (25) 1, pp. 5-27.
- Schultz, K.S., & Wang, M. (2011). Psychological Perspectives on the Changing Nature of Retirement, in *American Psychologist*, 66, 3, pp. 170-179. DOI: 10.1037/a0022411.
 - Sie Dhian Ho, M. & Beer, P. de (2011). Goed werk. Arbeid in tijden van mondiaal financieel kapitalisme, in *S&D*, 9/10, pp. 28-33.
 - Solinge, H. van & Henkens, K. (2011). Besluitvorming rondom pensioneren: de invloed van werken organisatiecontext. In *Gedrag en Organisatie*, (24) 4, pp. 430-452.
 - Stichting van de Arbeid (2011). *Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid*. Den Haag: Stichting van de Arbeid.
 - Tiemeijer, W., (2009). Slotbeschouwing. In Tiemeijer, W.L., Thomas, C.A., & Prast, H.M. (red.) *De menselijke beslisser. Over de psychologie van keuze en gedrag* (pp. 293-312). Amsterdam: Amsterdam University Press.
 - Trommel, W. (1995). *Korter arbeidsleven: de wording van een rationele mythe. Loopbaan, arbeidsmarkt en verzorgingsstaat in neo-institutioneel perspectief*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
 - Trommel, W. (2009). *Gulzig bestuur*. Den Haag: Lemma.
 - Tweede Kamer der Staten-Generaal. Handelingen. Vergaderjaar 2011-2012. *Arbeidsmarktbeleid. Verslag van een algemeen overleg*. 29 544, nr. 354, pagina 5.
 - Tweede Kamer der Staten-Generaal. Handelingen. Vergaderjaar 2011-2012. *Toekomst pensioenstelsel*. 32043, nr. 87.
 - Varga, K., Toth, A., Roznar, J., Olah, A., Bethlehem, J. & Jeges, S. (2012). Is 'meaningful' a general mediating factor? The salutogenic revolution of question-setting in health science and occupational psychology, in *European Journal of Mental Health*, 7, pp. 72-89. DOI: 10.5708/EJMH.7.2012.1.4
 - Vuuren, T. van, Caniëls, M.C.J. & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren, in *Gedrag & Organisatie. Tijdschrift voor Sociale, Arbeids- en Organisationspsychologie* 24, 4, pp. 357-374.
 - Wrzesniewski & Dutton (2001). Crafting a job: revisioning employees as active chapters of their work, in *Academy of Management Review*, 26, 2, pp. 179-201.
 - Zwieten, M. van, Ybema, J.F. & Geuskens, G. (2011). Arbeidsvoorwaarden en de gewenste pensioenleeftijd. In *Gedrag en Organisatie* (24) 4, pp. 412-429.

Colofon

Een langer arbeidsleven? Drijfveren voor al of niet doorwerken
© Tom van Oosterhout & Bert Breij
Ulvenhout/Amsterdam
25 januari 2013

Dit onderzoek is een initiatief van ILC Zorg voor Later.

Ontwerp © Mommersontwerp, Ulvenhout



*Dit onderzoek is een initiatief van ILC Zorg voor Later
25 januari 2013*