



De zilveren generatie, van onschatbare waarde

*Een kwalitatief onderzoek naar de ervaringen met het employability instrumentarium van 50+-
beleidsmedewerkers bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*

Else Reedijk



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Colofon

Titel:	De zilveren generatie, van onschatbare waarde
Ondertitel:	Een kwalitatief onderzoek naar de ervaringen met het employability instrumentarium van 50+-beleidsmedewerkers bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Versie:	Eindversie, oktober 2019
Auteur:	E.A. Reedijk
Studentnummer:	514785
Opleiding:	Master Bestuurskunde - Management van HR en Verandering
Onderwijsinstelling:	Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR)
Faculteit:	Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
Organisaties:	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en overheidsstichting ICTU
Stagebegeleiders:	A.M. Oostermeijer (BZK), S. van der Maarl (BZK), E. Steenhuisen en L. Mazor (ICTU)
Scriptiebegeleider EUR:	Dr. B. Vermeeren
Tweede lezer:	Dr. N.J.L. Cannaerts

“The most critical resource wears shoes and walks out of the door every day.”

Ridderstråle & Nordström, 2002

Voorwoord

Het moment is daar: het einde van mijn afstudeertraject en tevens het einde van mijn studententijd. Ook rond ik hierbij mijn stage af bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) op de afdeling Ambtenaar & Organisatie, Personeelsbeleid Rijk. Een voor mij nieuwe en boeiende omgeving. Ik wil mijn stagebegeleiders Anne-Marie en Susanne daarom hartelijk danken voor de ruimte die ik van hen gekregen heb om naast mijn scriptie, zowel binnen als buiten de afdeling, veel te mogen zien. Ook wil ik mijn stagebegeleiders Eline en Lea van ICTU erg bedanken voor de *mental support* in tijden dat alles anders liep dan gepland. Uiteraard dank ik ook de respondenten voor hun medewerking. Bovendien mag in dit voorwoord zeker mijn scriptiebegeleider niet ontbreken. Brenda, ik wil je niet alleen bedanken voor je inhoudelijke betrokkenheid, maar ook voor je geduld en vertrouwen. In de drie frustrerende maanden waarop ik moest wachten op toestemming om te mogen interviewen, wist je mij steeds weer te motiveren. Daarnaast wil ik mijn tweede lezer Nele bedanken voor de uitgebreide feedback. Deze feedback heeft mij geholpen om opnieuw kritisch naar mijn scriptie te kunnen kijken. En tenslotte, ben ik mijn familie, vrienden, bestuursgenoten en vriend veel dank verschuldigd voor de nodige afleiding en steun van de afgelopen maanden.

Else Reedijk

Oktober 2019

Samenvatting

De zilveren generatie, van onschatbare waarde

Wegens de vergrijzing en ontgroening, heerst er op dit moment krapte op de arbeidsmarkt. Als gevolg hiervan is de pensioenleeftijd dit jaar omhoog gebracht. Oudere medewerkers dienen dus langer dan voorheen aan het werk te blijven. Ook organisaties dienen in te spelen op deze ontwikkeling. Om als organisatie in tijden van vergrijzing goed te kunnen blijven functioneren, dient een organisatie flexibel te zijn. Organisatieflexibiliteit kan bereikt worden door een employabel personeelsbestand. Met organisatieflexibiliteit wordt functionele flexibiliteit bedoeld. Dat wil zeggen dat de employabele medewerkers andere werkzaamheden kunnen en willen verrichten dan waarvoor zij zijn aangenomen (Verburg en Den Hartog, 2008). In het streven naar organisatieflexibiliteit en employabele medewerkers, maken organisaties daarbij vaak gebruik van HRM. HRM gaat uit van het principe van wederkerigheid; als de werkgever investeert in de werknemer, dan mag verwacht worden dat dit leidt tot een positieve houding en gedrag van de werknemer. Toch is vooralsnog onbekend welke HR-instrumenten leiden tot employabele medewerkers. Onderzoek naar deze relatie staat namelijk nog in de kinderschoenen.

Om gehoor te geven aan de oproep aan meer onderzoek naar de deze relatie, is een kwalitatief onderzoek onder oudere medewerkers uitgevoerd bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). De volgende hoofdvraag stond in dit onderzoek centraal:

Hoe wordt het employability instrumentarium ervaren door de 50+-beleidsmedewerkers van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en door welke factoren worden deze ervaringen beïnvloed?

Om een adequaat antwoord op de hoofdvraag te kunnen geven, zijn 29 semi-gestructureerde diepte-interviews afgenomen binnen vier verschillende organisatieonderdelen bij het directoraat-generaal Overheidsorganisatie van BZK. De onderzoekspopulatie betrof senior-beleidsmedewerkers met de leeftijd van 50 jaar en ouder.

Deze kwalitatieve studie wees uit dat ontwikkelingsgerichte HR-instrumenten een belangrijke rol spelen in het vergroten van de *employability* van de oudere senior-beleidsmedewerker. Uit de analyse bleken met name korte, praktijkgerichte formele en informele ontwikkelinstrumenten, taakverbreding -en verrijking en de gesprekscyclus, effectieve HR-instrumenten te zijn om de *employability* positief te beïnvloeden. De zogenaamde ‘ontzie’ instrumenten bleken op geen enkele manier positief bij te dragen aan de *employability*.

Tevens zijn er individuele en organisatorische factoren in dit onderzoek naar voren gekomen die de relatie tussen de HR-instrumenten uit het *employability* instrumentarium en de *employability* kunnen beïnvloeden. Op organisatorisch niveau bleken

ontwikkelinstrumenten, door meer uitdaging en diversiteit in het werk, positief door de medewerkers te worden ervaren. Toch kunnen deze zelfde instrumenten als negatief worden ervaren, omdat men verwacht (of heeft ervaren) dat zij hierdoor hun werkdruk vergroten en hun werkprivé balans verstoren. Op individueel niveau bleken de extrinsieke drijfveren en het meer open toekomstperspectief van de respondenten positief bij te dragen aan hun *employability*. Veroudering bleek alleen een verschuiving in de ontwikkelbehoefte van de medewerker te veroorzaken. De oudere medewerker heeft behoefte aan kortere, praktijkgerichte ontwikkelmogelijkheden. De negatieve invloed van deze drie factoren druist dus in tegen de aannames in de levenslooptheorieën. De levenslooptheorieën veronderstellen dat naarmate men ouder wordt, men meer gericht is op het reguleren van verliezen dan op groei. De *selffulfilling prophecy* van negatieve stereotyperingen van ouderen zorgt ervoor dat de oudere medewerkers zich belemmerd voelen om gebruik te maken van formele ontwikkelinstrumenten.

Tenslotte zijn drie nieuwe inzichten aan het licht gekomen die ook de onderzoeksrelatie kunnen beïnvloeden. In de eerste plaats kan rolonduidelijkheid leiden tot een verminderd gebruik van ontwikkelinstrumenten. In de tweede plaats hangen de ervaringen met het *employability* instrumentarium af van het type beleidsfunctie van de oudere medewerker. Uit dit onderzoek blijkt dat een onderscheid in specialistische en generalistische beleidsfuncties belangrijke aanwijzingen kunnen opleveren met betrekking tot de effectiviteit van het *employability* instrumentarium. Tot slot leidt een gebrek aan transparantie van promotiemogelijkheden in dit onderzoek tot een afname in de mobiliteitsbereidheid van de oudere medewerker. Door dit gebrek wordt ook minder gebruik gemaakt van loopbaaninstrumenten.

Op grond van deze conclusies zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd voor het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties:

- Investeer in ontwikkelgerichte HR-instrumenten. Promoot deze instrumenten en neem belemmeringen weg.
- Communiceer positieve feiten over de oudere medewerker en train de leidinggevendenden in het managen van ouderen.
- Houd rekening met het type beleidsfunctie bij de uitvoering van het *employability* instrumentarium.

Inhoudsopgave

1. De vergrijzende Rijksoverheid	1
2. Contextomschrijving	6
3. Theoretische verantwoording.....	8
4. Methodologische verantwoording.....	23
5. Resultaten.....	23
6. Analyse	57
7. Conclusie.....	67
8. Referenties.....	72
Bijlage I – Organogram ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.....	84
Bijlage II – Getekende weergave Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025	85
Bijlage III – Toestemmingsformulier.....	86
Bijlage IV – Uitnodigingsmail	90
Bijlage V – Interviewguide	91
Bijlage VI – Codering.....	93

1. De vergrijzende Rijksoverheid

1.1 Aanleiding

De Nederlandse bevolking vergrijst. Dit is een goed teken, want dit betekent dat de bevolking gemiddeld gezien ouder wordt (CBS, 2017). Toch heeft deze ontwikkeling ook een keerzijde. Het vergrijzen van de bevolking heeft namelijk ingrijpende gevolgen voor het functioneren van de arbeidsmarkt. Doordat deze vergrijzing gepaard gaat met ontgroening, ontstaat arbeidsmarktkrapte. De vraag naar arbeid overstijgt het aanbod (Van der Klink et al., 2011). Medewerkers dienen hierdoor langer door te werken om voorzieningen als pensioen en zorg betaalbaar te houden (Veth, 2018). De regering heeft als antwoord op deze vergrijzing recentelijk het huidige pensioenstelsel herzien (SER, 2019). In het herziene stelsel is de AOW-leeftijd tot 2022 vastgesteld op 66 jaar en daarna loopt de AOW-leeftijd op tot 67 in 2024.

Ook organisaties dienen in te spelen op deze grijze druk. In het bijzonder publieke organisaties, waar de vergrijzing sterker is ingetreden dan in de private sector (Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk, 2018). Om als organisatie in tijden van vergrijzing goed te kunnen blijven functioneren, dient een organisatie wendbaar te zijn (Volberda & Lewin, 2003). Een wendbare organisatie vereist employabele medewerkers (Fugate et al., 2004; Manuel, 2014). Een wendbare organisatie wordt gekenmerkt door employabele medewerkers die andere werkzaamheden kunnen en willen verrichten dan waarvoor zij zijn aangenomen (Verburg en Den Hartog, 2008). *Employability* wordt in dit onderzoek gedefinieerd als de mate waarin de medewerker in staat is om werk te verkrijgen en te behouden (Gasperz & Ott, 1996).

Hoe kan een organisatie nu de *employability* van haar medewerkers verhogen? Uit recent onderzoek blijkt dat de inzet van HR-instrumenten hier positief aan kan bijdragen (Van Vuuren et al., 2013; Van Harten, 2016). HRM gaat uit van het wederkerigheidsprincipe (Blau, 1964); medewerkers zullen een positieve houding aannemen en positief gedrag vertonen, als de organisatie investeert in HRM. HRM kan op die manier dus zorgen voor verbeterde organisatieprestaties (Delery & Doty, 1996). Welke HR-instrumenten dit zijn en hoe deze geïmplementeerd dienen te worden, is vooralsnog onbekend. Onderzoek naar de relatie tussen *employability* instrumenten en *employability* staat namelijk nog in de kinderschoenen (Kooij et al., 2013; Van Vuuren, Vander Meeren, Semeijn, 2013; Schalk, 2010). Wel wordt in recente literatuur gebruik gemaakt van levenslooptheorieën die inzicht kunnen verschaffen in de manier waarop medewerkers gedurende hun levensloop ontwikkeld kunnen worden of hun werkniveau kunnen behouden. Deze levenslooptheorieën veronderstellen dat naarmate men ouder wordt, men meer gericht is op het reguleren van verliezen dan op groei. Dit zou dus ook inzicht kunnen bieden in welke *employability* instrumenten effectief kunnen zijn voor oudere medewerkers.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

De publieke sector is sterker vergrijsd dan de private sector (Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk, 2018). Mede daartoe heeft de Rijksoverheid (hierna: het Rijk) een langetermijn visie voor de personeelsplanning voor Rijksorganisatieonderdelen ontwikkeld. In het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 (hierna: SPB2025) richt het Rijk zich op toekomstige uitdagingen en de rol die HRM daarin kan innemen. Ook het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (hierna: BZK) kent een zeer vergrijsd personeelsbestand. Het ministerie is voornemens om, in lijn met het SPB2025, de wendbaarheid van haar medewerkers, in het bijzonder de oudere medewerkers, te vergroten (SPB2025, pp. 26-29). Welke *employability* instrumenten vergroten de *employability* van medewerkers en welke instrumenten blijken in de praktijk ineffectief? Dit onderzoek voorziet in de wens van BZK naar meer inzicht in de relatie tussen de *employability* instrumenten en *employability*. De uitkomsten van dit onderzoek zullen worden gebruikt om het huidige *employability* instrumentarium te optimaliseren. Bovendien dragen de onderzoeksbevindingen bij aan meer kennis omtrent factoren die van invloed zijn op deze relatie.

Uit het voorgaande kan onderstaande probleemstelling worden gedestilleerd:

1.2 Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is beleidsaanbevelingen te doen aan BZK voor het verhogen van de *employability* van de 50+-beleidsmedewerkers door middel van het *employability* instrumentarium. Dit wordt gedaan door op medewerkersniveau een kwalitatieve studie uit te voeren naar de ervaringen met het *employability* instrumentarium en naar factoren die deze ervaringen hebben beïnvloed.

Uit deze doelstelling vloeit de volgende centrale onderzoeksvraag voort:

Hoe wordt het employability instrumentarium ervaren door de 50+-beleidsmedewerkers van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en door welke factoren worden deze ervaringen beïnvloed?

De volgende theoretische en empirische deelvragen zijn opgesteld om tot een adequaat antwoord op deze hoofdvraag te komen:

1. Welke verwachtingen vloeien voort uit de wetenschappelijke HR-literatuur met betrekking tot de ervaringen van oudere medewerkers met *employability* instrumenten en door welke factoren worden deze ervaringen beïnvloed?
2. Hoe beoordelen de 50+-beleidsmedewerkers van BZK hun eigen *employability* volgens de definitie van Gaspersz en Ott (1996)?
3. Hoe ervaren de 50+-beleidsmedewerkers van BZK de HR-instrumenten uit het *employability* instrumentarium?

4. Door welke factoren worden de ervaringen van 50+-beleidsmedewerkers van BZK met de HR-instrumenten uit het *employability* instrumentarium beïnvloed?
5. In hoeverre komen de ervaringen van de 50+-beleidsmedewerkers van BZK met de HR-instrumenten uit het *employability* instrumentarium overeen met de theoretische verwachtingen uit dit onderzoek?
6. In hoeverre komen de factoren die van invloed zijn op de ervaringen van de 50+-beleidsmedewerkers van BZK overeen met de theoretisch verwachtingen uit dit onderzoek?
7. Welke aanbevelingen omtrent het *employability* instrumentarium kunnen worden gedaan aan BZK ter bevordering van de *employability* van de oudere beleidsmedewerker?

1.3 Onderzoeksrelevantie

De doel- en vraagstelling van dit onderzoek zijn maatschappelijk, wetenschappelijk en bestuurskundig gezien relevant. In deze paragraaf zal worden toegelicht wat deze relevantie inhoudt vanuit deze drie perspectieven.

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de kennis over de relatie tussen *employability* instrumenten en *employability* van de oudere medewerker in de publieke sector. Ten eerste is dit onderzoek wetenschappelijk relevant, aangezien er in de HR-literatuur nog maar weinig bekend is over deze relatie (Van Vuuren, van der Meeren & Semeijn, 2013; Zhang & Morris, 2014; Ybema, Van Vuuren & Van Dam, 2017; Veth, 2018). De meeste onderzoeken die zich richten op HR-instrumenten, richten zich op de invloed van HR-praktijken op prestatie in de zin van werknemers- of organisatieuitkomsten (Ybema et al., 2017). Denk hierbij bijvoorbeeld aan medewerkerstevredenheid of *efficiency*. Er zijn slechts een paar studies die zich specifiek hebben gericht op de invloed van *employability* instrumenten op *employability* (Van Vuuren et al., 2013; Veld et al., 2015; Kooij et al., 2013; Veth, 2018). Dit onderzoek geeft dan ook gehoor aan de roep om meer HR-gerelateerde uitkomstmaten te onderzoeken (o.a. Boselie et al., 2005). Ten tweede is dit onderzoek wetenschappelijk relevant door de context waarin dit onderzoek wordt uitgevoerd. Eerder onderzoek wijst uit dat de universele toepasbaarheid van HR-praktijken beperkt is (Boselie et al., 2005). Sterker nog, uit onderzoek blijkt dat private en publieke organisaties veel van elkaar verschillen door bijvoorbeeld institutionele en persoonsgebonden verschillen (Farnham & Horton, 1996; Emery & Giaque, 2005). Zo hebben medewerkers in de publieke sector vaak een hoge intrinsieke motivatie, *public service motivation* (Blom et al., 2018; Steijn, 2008) en kenmerken publieke organisaties zich door veel regels en procedures (*red tape*) en rolonduidelijkheid (Boxall en Purcell,

2016). Deze verschillen kunnen van invloed zijn op de relatie tussen HR-instrumenten en *employability*. Daarom richt dit onderzoek zich specifiek op de publieke sector.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek kent ook een grote maatschappelijke relevantie. Nu er krapte heerst op de arbeidsmarkt en de pensioenleeftijd verhoogd is (Bal, Kooij & De Jong., 2013), is het essentieel dat medewerkers bevlogen en employabel blijven (Van der Heijde & Van Der Heijden, 2006; Fugate et al., 2004). Voor de oudere medewerkers kan dit ervoor zorgen dat zij langer actief blijven op de arbeidsmarkt. Dit heeft als positief gevolg voor de samenleving dat het draagvlak voor het socialezekerheidsstelsel gewaarborgd blijft en het gebruik van publieke middelen omlaag wordt gebracht (De Lange & van der Heijden, 2013; Smits, Beeksma, Feenstra & Junger-Van Hoorn, 2010). Bovendien heeft BZK als onderdeel van de Rijksoverheid een voorbeeldfunctie voor de maatschappij. Als het neerkomt op goed werkgeverschap laat de publieke sector vaak aan de private sector zien ‘hoe het moet’ (Steijn & Groeneveld, 2013). In het Regeerakkoord (2017-2021, p.28) roept het kabinet werkgevers op om een cultuuromslag te bewerkstelligen voor ouderen op de arbeidsmarkt. Dit kunnen zij doen door ambitieus leeftijdsbewust personeelsbeleid op te stellen. Als modelwerkgever dient BZK dus koploper te zijn op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

1.3.3 Bestuurskundige relevantie

De bestuurskundige wetenschap is interdisciplinair en gericht op de werking, inrichting en het functioneren van het openbaar bestuur (Van Thiel, 2015, p.11). Zoals behandeld in paragraaf 1.1, leiden de vergrijzing en ontgroening tot krapte op de arbeidsmarkt. Voor zowel publieke organisaties als voor de medewerkers van deze organisaties, is het van belang om flexibiliteit na te streven. Om dit te bewerkstelligen is het belangrijk om als publieke organisatie de juiste *employability* bevorderende HR-instrumenten aan te bieden. Organisaties uit de publieke sector verschillen namelijk van organisaties in de private sector (paragraaf 1.3.1). Om die reden is dit onderzoek bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties bestuurlijk relevant. De onderzoeksresultaten zullen namelijk uitwijzen welke HR-instrumenten, binnen deze publieke context, de *employability* van de oudere medewerker kunnen vergroten.

1.4 Leeswijzer

In dit hoofdstuk is de aanleiding en relevantie van dit onderzoek beschreven. Bovendien zijn in dit hoofdstuk de doel- en vraagstelling toegelicht. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 dieper ingegaan op de context waarin dit onderzoek zich afspeelt. Daarbij wordt aandacht geschonken aan de vergrijzing binnen het Rijk en de visie van het Rijk op *employability*, zoals vastgelegd in het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025. Hoofdstuk 3 vormt de theoretische verantwoording van dit onderzoek. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste concepten, theorieën en modellen waarop dit onderzoek gestoeld is, uiteengezet. Dit hoofdstuk kadert het onderzoek in door antwoord te geven op de eerste deelvraag: *Welke*

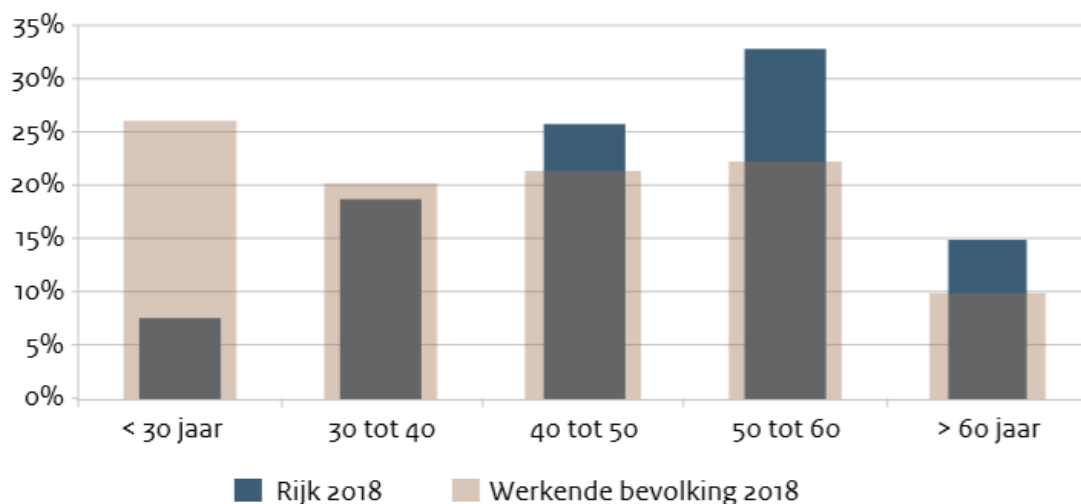
verwachtingen vloeien voort uit de wetenschappelijke HR-literatuur met betrekking tot de ervaringen van oudere medewerkers met employability instrumenten en door welke factoren worden deze ervaringen beïnvloed? Na deze theoretische verantwoording, volgt in hoofdstuk 4 de methodologische verantwoording. In dit hoofdstuk komt onder andere de operationalisering van de belangrijkste concepten, de wijze van dataverzameling en data-analyse van dit onderzoek aan bod. De empirische resultaten worden gepresenteerd in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 worden deze resultaten vergeleken met de theoretische verwachtingen uit hoofdstuk 3. Tot slot bevat hoofdstuk 7 het antwoord op de centrale onderzoeksvraag en een reflectie op het onderzoek. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met drie beleidsaanbevelingen voor BZK.

2. Contextomschrijving

Dit hoofdstuk omschrijft de context van dit onderzoek. Allereerst zal de vergrijzing binnen het Rijk worden aangetoond door een weergave van recente cijfers. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 stilgestaan bij het Strategisch Personeelsbeleid 2025 (SPB2025). Dit beleidsstuk bestaat uit een meerjarige personeelsplanning voor de gehele Rijksoverheid. In dit stuk wordt de visie van het Rijk op de *employability* van de Rijksambtenaren gegeven.

2.1 Vergrijzing – de cijfers

Zoals beschreven in de aanleiding, treft de vergrijzing de publieke sector harder dan de private sector. Dit valt af te lezen uit figuur 1. In dit figuur worden de verhoudingen in leeftijdsopbouw van ambtenaren binnen het Rijk weergegeven ten opzichte van de Nederlandse beroepsbevolking (Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk, 2018). Uit dezelfde rapportage blijkt dat eind 2018 de gemiddelde leeftijd binnen het Rijk 47,4 jaar bedroeg. Naar verwachting kan deze gemiddelde leeftijd de komende jaren nog verder gaan stijgen.



Figuur 1: Werkende Nederlandse bevolking t.o.v. het Rijkspersoneel uitgesplitst naar leeftijdscategorie (Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk, 2018).

2.2 Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025

Recentelijk is er een nieuwe, meerjarige personeelsplanning opgesteld voor het Rijk. Gezien de veranderingen op de arbeidsmarkt, nieuwe inzichten in technologische ontwikkelingen en een nieuw regeerakkoord, diende het vorige personeelsbeleid herijkt te worden. Deze personeelsplanning is bedoeld voor alle organisaties van de Rijksoverheid. Ondanks het feit dat de minister van BZK werkgever is voor het hele Rijk, zijn de Rijksorganisaties zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van deze personeelsplanning. Het Strategisch

Personeelsbeleid Rijk 2025 geeft dus middels zeven focuspunten richting, maar laat ruimte voor eigen invulling van de verschillende departementen. De departementen kunnen op deze wijze rekening houden met contextspecifieke factoren bij de implementatie van het HR-beleid. Eens per jaar wordt de strategische personeelsplanning gemonitord door BZK. De bevindingen worden vastgelegd in de jaarrapportages bedrijfsvoering Rijk.

De visie van het Rijk met betrekking tot de *employability* van de oudere medewerker is terug te vinden in focuspunten 4 en 5. Focuspunt 4 heet: “Het Rijk is een wendbare organisatie met flexibele medewerkers” (SPB2025, pp. 26-29). Hierin wordt de relatie tussen organisatieflexibiliteit en flexibele medewerkers gelegd. Focuspunt 5; “medewerkers bij het Rijk leren en ontwikkelen zich permanent”, verlangt van de ambtenaren dat zij continu blijven werken aan het behoud van up-to-date kennis en vaardigheden (SPB2025, pp. 30-31). De doelgroep ouderen wordt in dit verband expliciet vermeld: “Het Rijk heeft speciale aandacht voor de laatste fase in de carrière van rijksambtenaren. We hechten veel waarde aan de inzetbaarheid van iedereen, onder wie de substantiële groep van oudere werknemers” (SPB2025, p.30). In dit verband is het belangrijk om op te merken dat het Rijk in zowel focuspunt 4 als 5 de verantwoordelijkheid bij de ambtenaar zelf legt. Zo vermeldt focuspunt 5 over deze verdeling van verantwoordelijkheid het volgende: “De verantwoordelijkheid voor leren en ontwikkelen ligt in eerste instantie bij de medewerker zelf, waarbij de werkgever Rijk zorgt voor de juiste randvoorwaarden. Het Rijk steunt het leren en ontwikkelen van medewerkers financieel en organisatorisch” (SPB2025, p.30). Bijlage II bevat een getekende weergave van het SPB2025, waarbij de onderlinge samenhang van de zeven verschillende focuspunten helder naar voren komt.

3. Theoretische verantwoording

Dit hoofdstuk vormt de theoretische verantwoording van het onderzoek. Door de bespreking van de belangrijkste concepten en theorieën wordt richting gegeven aan de volgende fasen van dit onderzoek. In dit hoofdstuk wordt de eerste deelvraag beantwoord: *Welke verwachtingen vloeien voort uit de wetenschappelijke HR-literatuur met betrekking tot de ervaringen van oudere medewerkers met employability instrumenten en door welke factoren worden deze ervaringen beïnvloed?* De theoretische verwachtingen ten aanzien van de ervaringen van oudere medewerkers met het *employability* instrumentarium en de beïnvloedende factoren hierop, zijn aan het einde van dit hoofdstuk gebundeld in een conceptueel model (paragraaf 3.5).

3.1 Human Resource Management

Human Resource Management (hierna: HRM) is een multidisciplinair vakgebied en om die reden worden er veel verschillende definities gebruikt in de wetenschappelijke literatuur (Knies, 2012; Van Loo & De Grip, 2002). Boxall en Purcell (2016, p.7) omschrijven HRM als “de totaliteit aan managementactiviteiten van werk en mensen in organisaties”. HRM heeft de afgelopen twee decennia een verandering doorgemaakt en sterk aan onderzoeksterrein gewonnen (Marchington & Wilkinson, 2005). Waar HRM eerst voornamelijk een administratief karakter kende, is HRM tegenwoordig veel meer strategisch van aard (Devanna, Fombrun & Tichy, 1981). Dat wil zeggen dat organisaties beter kunnen presteren door de mensen in de organisatie. (Delery & Doty, 1996; Amit & Belcourt, 1999). Dit geldt met name voor de publieke sector, omdat dit werk over het algemeen als arbeidsintensief wordt beschouwd (Vermeeren, 2014).

Twee uitgangspunten uit human resource management zijn in het bijzonder relevant voor dit onderzoek. Dit zijn de *Resource Based View* (Barney, 1991) en de *Social Exchange Theory* (Blau, 1961).

Resource Based View

De *resource based view* ziet de mensen in de organisatie als een bron van *competitive advantage*, oftewel concurrentievoordeel (Bakker, 2009; Boxall & Purcell, 2016, pp. 82-93). In dit onderzoek wordt verondersteld dat employabele medewerkers de organisatie wendbaarheid op kunnen leveren (Volberda & Lewin, 2003; Fugate et al., 2004; Manuel, 2014). Dit stelt de organisatie in staat om, ondanks krapte op de arbeidsmarkt, toch haar concurrentievoordeel te behouden of te vergroten (Van der Heijde & Van Der Heijden, 2006). Investeren in een geschikt *employability* instrumentarium voor medewerkers, kan dus tegelijkertijd ook beschouwd worden als een investering in de toekomstbestendigheid van de organisatie.

Social Exchange Theory

Het concurrentievoordeel kan dus een reden zijn voor organisaties om te investeren in haar medewerkers. Maar waarom zouden medewerkers investeren, in dit geval, in hun *employability*? Veel onderzoekers verklaren de bereidwilligheid en de inzet van de medewerkers voor de organisatie, door middel van de *social exchange theory* (Gouldner, 1960; Blau, 1964; Boxall & Purcell, 2016). Deze theorie gaat uit van het wederkerigheidsprincipe. In deze onderzoekscontext betekent dit dat medewerkers in hun *employability* zullen investeren, indien zij het idee hebben dat de werkgever ook voldoende in hen investeert. Er dient dus een eerlijke verhouding te bestaan tussen de investeringen en opbrengsten voor zowel de werkgevers als de werknemers (Paauwe, 1997). Als beide partijen voldoende in de *employability* van de medewerker investeren, dan zal dit de organisatie concurrentievoordeel opleveren en de medewerker loopbaansucces (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

3.1.1 HRM en de beoogde organisatieprestatie

Nu de uitgangspunten van HRM zijn behandeld, rijst de vraag hoe de relatie tussen HRM en de organisatieprestatie meetbaar gemaakt kan worden. In paragraaf 3.3 volgt de conceptualisering van HRM in dit onderzoek.

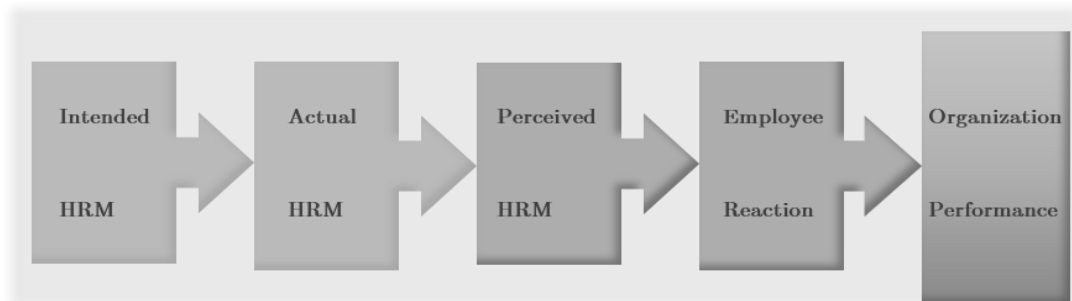
Het is moeilijk vast te stellen welke en in hoeverre HR-instrumenten bijdragen aan de uiteindelijke prestatie van de publieke organisatie (o.a. Jiang et al., 2012, p.74). Deze zoektocht wordt zelfs vergeleken met de jacht op de Heilige Graal (Peccei, 2004). Een andere en tevens veel voorkomende benaming voor de onbekende, verklarende mechanismen tussen HRM en prestatie is de *black box*. Toch kan, door onder meer het procesmodel van Nishii en Wright (2008) en het opsplitsen van HRM in HR-bundels, de *black box* iets verder geopend worden.

Het procesmodel van Nishii en Wright (2008)

Nishii en Wright (2008) bestrijden met hun onderzoek en het daarbij horende procesmodel dat het beoogde HRM in alle organisatieonderdelen op gelijke wijze wordt geïmplementeerd en dat iedere medewerker zijn houding of gedrag op gelijke wijze al dan niet aanpast. Naast de beleidsmakers en/of leidinggevendenden die het beleid schrijven met het oog op te behalen organisatie uitkomsten, zijn er immers nog meer actoren die van invloed zijn op de uiteindelijke organisatieprestatie.

De onderzoekers beginnen bij de beleidsmakers of leidinggevendenden die bepaalde organisatie uitkomsten met het HRM-beleid beogen (*intended HRM*). Aan lijnmanagers de taak om deze HR-instrumenten daadwerkelijk te implementeren (*actual HRM*). Hoe de lijnmanagers de HR-praktijken geïmplementeerd hebben, zal effect hebben op hoe medewerkers de HR-praktijken hebben ervaren (*perceived HRM*). Op basis van deze ervaring zal de medewerker op een bepaalde manier reageren en dus zijn of haar houding en gedrag aanpassen (*employee*

reaction). Dit bepaalt tot welke organisatieuitkomsten het HRM-beleid zal leiden (*organization performance*). Nishii en Wright (2008) hebben deze verschillende processen op de volgende manier in kaart gebracht:



Figuur 2: Versimpelde versie van het procesmodel van Nishii and Wright (2008)

In dit onderzoek wordt op medewerkersniveau het effect van HR-instrumenten op de *employability* van de medewerker onderzocht (*perceived HRM*). Volgens onder andere Guest en Peccei (1994) zijn namelijk de oordelen van de medewerker zelf, de belangrijkste indicator voor het meten van organisatieuitkomsten. Aanvullend wordt in dit onderzoek, net als Veth et al. (2017), ervaren HRM opgesplitst in *available HRM practices* en *actual used HRM practices*. Uit onderzoek van Purcell en Hutchinson (2007) en zeer recent onderzoek van Veth et al. (2017) blijkt dat ‘daadwerkelijk gebruikte’ HR-instrumenten een grotere impact hebben op medewerkersuitkomsten, dan ‘beschikbare’ HR-instrumenten.

De systeembenadering versus de instrumentele benadering van HRM

Nog een manier om meer inzicht te verkrijgen in de HRM prestatie relatie is door HRM instrumenteel te benaderen. Om de instrumentele benadering beter te begrijpen is het raadzaam om deze af te zetten tegen de systeembenadering. De systeembenadering staat namelijk haaks op de instrumentele benadering. De instrumentele benadering focust zich niet op specifieke HR-praktijken, maar beschouwt de HR-praktijken als één systeem in het onderzoek naar de HRM prestatie relatie (zie bijvoorbeeld West et al., 2006). De HR-praktijken beïnvloeden elkaar wederzijds en vormen samen een geheel. Becker et al. (1997, p.43) spreekt in dit verband over “*powerful connections en deadly combinations*” die van invloed zijn op de organisatieprestatie. “[...] *Powerful Connections reflect the presence of complementarities or synergies that can occur when economic returns from the “whole” of the HRM system adds up to more than the sum of its parts.*” Ook Wright en Boswell (2002) spreken van bundels van HR-praktijken die volgens de systeembenadering meer zijn dan het geheel aan delen. Mede daarom prefereert men deze systeembenadering (Boselie, 2002; Boxall et al., 2011). Toch komt in recent onderzoek ook de instrumentele benadering voor (Boselie, 2010, Jiang et al., 2012, Vermeeren, 2015, Janssen, 2016). Uit deze onderzoeken blijkt dat HRM opdelen in diverse ‘minibundels’ meer inzicht kan verschaffen in de *black*

box. Elke minibundel kan namelijk een unieke invloed hebben op verschillende uitkomstmaten. Hierbij bestaan minibundels uit een klein aantal HR-instrumenten die sterk aan elkaar verwant zijn. Het bundelen van HR-instrumenten zou van grotere invloed kunnen zijn, dan onderzoek naar losse HR-instrumenten (Veth, Emans, Van der Heijden, Korzilius, & De Lange, 2015; Kooij, Jansen, Dikkers & De Lange, 2014). In paragraaf 3.3 wordt voor de instrumentele benadering gekozen aan de hand van de HR-bundels, zoals in het promotieonderzoek van Kooij (2010). Deze benadering maakt het mogelijk om de (mogelijk) verschillende effecten van de instrumenten uit het *employability* instrumentarium inzichtelijk te maken.

3.2 Employability

In de wetenschappelijke HR-literatuur bestaat geen eenduidige definitie van *employability* (Fleischmann et al., 2015; Fugate et al., 2004; Rothwell & Arnold, 2007). Ook uit huidig onderzoek blijkt dat *employability* nog altijd als een diffuus begrip wordt beschouwd (Van Harten et al., 2016; Sanders, 2016; Van der Heijde, 2016). In het Nederlands heeft dit concept de meeste raakvlakken met ‘levenslang leren’ en ‘duurzame inzetbaarheid’. Echter, deze twee begrippen dekken de lading van het concept *employability* niet volledig. Volgens Steijn en Groeneveld (2013) heeft ‘inzetbaarheid’ een te passieve connotatie en lijkt bij de term ‘levenslang leren’ dat het enkel up-to-date houden van de kennis en vaardigheden door de werknemer voldoende is om employabel te zijn. Daarom houdt ook dit onderzoek zich vast aan de Engelse term *employability*. Om vast te kunnen stellen wat *employability* precies inhoudt, wordt het concept eerst vanuit drie verschillende invalshoeken belicht. Bij de keuze voor de definitie wordt vervolgens ook rekening gehouden met de arbeidsmarktomstandigheden van dit moment en het bijbehorende beleid daar op (Sanders & De Grip, 2004).

3.2.1 Drie niveaus van *employability*

Uit de HR-literatuur volgt dat er drie verschillende niveaus zijn van waaruit *employability* kan worden benaderd. Het concept kan vanuit het sociaal-economisch perspectief, het organisatieperspectief of vanuit het individuele perspectief worden bekeken (Nauta et al., 2009:235; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Sociaal-economisch perspectief

Het sociaaleconomisch perspectief op *employability* veronderstelt dat *employability* verwijst naar het vermogen van verschillende groepen van de beroepsbevolking om werk te vinden en te behouden (Nauta et al., 2009). Vanuit dit perspectief wordt door middel van overheidsinterventies vooral gestuurd om de diversiteit van de groep werklozen van werk te voorzien (Nauta et al. 2009). Omdat dit onderzoek zich beperkt tot medewerkers in een organisatie, wordt dit perspectief niet verder uitgediept.

Organisatieperspectief

In het organisatieperspectief is *employability* gerelateerd aan de kritieke organisatiedoelen (Purcell en Boxall, 2016). Een employabel personeelsbestand kan bijvoorbeeld bijdragen aan de organisatieflexibiliteit (Manuel, 2014). Steijn en Groeneveld (2013) omschrijven dit perspectief als de benadering waarin de medewerkers (het menselijk kapitaal) de unieke kerncompetentie van de organisatie vormen. Om deze kerncompetentie optimaal te benutten, wordt deze omgezet in een HR- en organisatiestrategie.

Individuele perspectief

Het individuele perspectief op *employability* houdt in dat medewerkers gericht moeten zijn op het verkrijgen van een loopbaan (Nauta et al., 2009). Het is de medewerker die verantwoordelijk wordt gesteld voor zijn of haar eigen loopbaan (Steijn & Groeneveld, 2013). Ook in het Strategisch Personeelsbeleid Rijk (2025) wordt de verantwoordelijkheid voor *employability* bij de werknemer zelf gelegd (SPB2025, p.30).

3.2.2 Definitie van *employability*

Op grond van de beschrijvingen van de perspectieven kan een definitie worden gekozen. De visie uit het Strategisch Personeelsbeleid Rijk (2025) is mede gebaseerd op de flexibilisering van de arbeidsmarkt. Daarom wordt de verantwoordelijkheid voor *employability* bij de medewerker zelf neergelegd. Dit sluit aan bij het individuele perspectief.

Een definitie die past binnen het individuele perspectief en die tevens recht doet aan de vele kanten van het concept, is de definitie van Gaspersz en Ott (1996). Zij zien *employability* als het vermogen om werk te verkrijgen en te behouden, wat bestaat uit een drietal factoren; willen, kunnen en weten. In de eerste plaats moet de medewerker, om werk te kunnen verkrijgen, investeren in het up-to-date houden van zijn of haar kennis en vaardigheden. Deze competenties moeten overdraagbaar zijn naar een andere baan. In de tweede plaats moet de medewerker bereid zijn om mobiel te zijn. Werknemers die mobiliteitsbereid zijn, doen immers bredere ervaring op dan hun collega's die een lange functieverblijfsduur hebben (Steijn en Groeneveld, 2013). In de derde plaats moeten medewerkers voldoende kennis van de arbeidsmarkt hebben. Niet alleen is het belangrijk om te weten welke mogelijkheden er zijn, ook dient de medewerker te weten hoe hij of zij daadwerkelijk de baan verkrijgt.

3.2.3 De oudere medewerker en *employability*

Dit onderzoek heeft als doelgroep de oudere beleidsmedewerker van BZK. Maar wie is deze oudere beleidsmedewerker volgens de *employability* literatuur? In deze paragraaf wordt eerst uiteengezet welke leeftijdsclassificaties van de oudere medewerker in recent onderzoek gebruikt worden. Uit deze beschouwing volgt de leeftijdsclassificatie van de doelgroep van dit onderzoek. Daarna rijst de vraag in hoeverre de leeftijd van de oudere medewerker een rol speelt in de mate waarin de medewerker zichzelf employabel acht.

De leeftijdsclassificatie van de oudere medewerker

Wie is de oudere medewerker volgens de *employability* literatuur? Allereerst valt te denken aan een classificatie op basis van kalenderleeftijd ofwel de chronologische leeftijd (Bijvoorbeeld Thijsen et al., 2014). Verschillende onderzoekers verwerpen echter een classificatie op grond van kalenderleeftijd (Kanfer & Ackerman, 2004; Settersten & Mayer, 1997; De Lange et al., 2005; Sterns & Doverspike, 1989). Zij bepleiten dat er te grote individuele verschillen bestaan tussen medewerkers met dezelfde leeftijd. In recente publicaties worden om die reden uiteenlopende typen leeftijden onderscheiden, bijvoorbeeld functionele (Kanfer & Ackerman, 2004), levensloop-, en psychosociale leeftijden (Kaliterna, Larsen, & Brkljacic, 2002; Kooij, 2010; Rocco et al., 2014). Volgens Veth et al. (2015) komen de andere typeringen uiteindelijk grotendeels overeen met een typering op basis van kalenderleeftijd. Daarom wordt in dit onderzoek gekozen voor een classificatie op basis van kalenderleeftijd. Waar precies de ondergrens getrokken moet worden, is afhankelijk van de arbeidsmarkt. Om die reden wordt in dit onderzoek de leeftijdsclassificatie van de oudere medewerker gebaseerd op basis van kalenderleeftijd en de Nederlandse arbeidsmarkt. Op de Nederlandse arbeidsmarkt daalt volgens het OECD (2014) en het Sociaal Cultureel Planbureau (2001) de deelname van ouderen aan de arbeidsmarkt rond de 50 jaar. In dit onderzoek zal daarom de leeftijdsgrens op 50 jaar getrokken worden. Medewerkers met de leeftijd van 50 jaar of ouder zullen als ‘oudere medewerkers’ worden geclassificeerd en medewerkers met de leeftijd van 49 of jonger zullen als ‘jongere medewerkers’ worden aangeduid.

Perceived employability van de oudere medewerker

Bepaalt leeftijd mede de mate waarin een medewerker zich employabel acht (*perceived employability*)? Volgens onder meer Sanders en De Grip (2004) moet deze vraag bevestigend beantwoord worden. Volgens deze onderzoekers oriënteren oudere medewerkers zich minder op het verkrijgen van een nieuwe baan, in tegenstelling tot jongere medewerkers. Ook Rothwell en Arnold (2007) en Furaker et al. (2014) zien de mate van *perceived employability* afnemen naar mate de medewerker ouder wordt. Furaker et al. (2014) verklaren dit door de afname van het leervermogen van nieuwe vaardigheden en processen.

3.3 Employability bevorderende HR-bundels voor de oudere medewerker

Om antwoord te kunnen geven op de vraag hoe oudere medewerkers de HR-instrumenten uit het *employability* instrumentarium ervaren, dient eerst helderheid te worden verschaft uit welke HR-instrumenten een *employability* instrumentarium bestaat. Uit de *employability* literatuur blijkt dat er veel HR-instrumenten bestaan ter bevordering van de *employability* van de medewerkers. Daarbij kunnen deze instrumenten op diverse wijzen ingedeeld worden (De Brouwer et al., 2012). Zo kunnen de HR-instrumenten bijvoorbeeld ingedeeld worden naar het niveau waarop zij betrekking hebben of het specifieke doel dat de instrumenten beogen. In dit onderzoek wordt in lijn met het individuele perspectief op *employability* en

de oudere medewerker, gekozen voor een indeling op basis van het promotieonderzoek van Kooij (2010).

HR-bundel indeling op basis van Kooij (2010)

Kooij (2010) onderzocht in haar proefschrift het belang van HR-activiteiten voor de motivatie van oudere medewerkers om langer door te werken. Daarnaast keek zij ook naar de invloed van HR-activiteiten op medewerkerstevredenheid en -betrokkenheid. Anders dan de onderzoeksrelatie van deze studie, richtte zij zich dus niet op de invloed van HR-activiteiten op de *employability* van de oudere medewerker. In dit onderzoek verdeelde zij de HR-activiteiten over vier HR-bundels (net als Toh et al., 2008). Voor het ontwerpen van deze bundels heeft zij de *Selection Optimisation en Compensation theory* (Baltes et al., 1999), *Socio-emotional Selectivity theory* (Carstensen, 1995) en de *Regulatory Focus theory* (Higgins, 1997) als vertrekpunt genomen. Volgens deze theorieën streven mensen gedurende hun levensloop vier doelen na (Kooij, 2010, pp. 157-164). Deze levenslooptheorieën kunnen inzicht bieden in de behoefte van medewerkers aan HR-instrumenten gedurende de levensloop. In het promotieonderzoek werden op basis van deze theorieën, de volgende doelen van HR-instrumenten gevonden:

1. Groei, ontwikkelen (het bereiken van een hoger niveau van functioneren);
2. Behoud (het behouden van het huidige niveau van functioneren als nieuwe uitdagingen zich aandienen);
3. Herstel en benutten (het herstellen en terugkeren naar het eerdere niveau van functioneren na een verlies) en;
4. Reguleren van verlies, ontzien (het goed functioneren op een lager niveau als het behouden van het huidige niveau en het herstel naar het eerdere niveau niet langer mogelijk zijn).

Deze vier 'levensdoelen' zijn vervolgens gekoppeld aan vier HR-bundels. Deze indeling is tevens tot stand gekomen door een exploratief *case study* onderzoek in de (sterk vergrijsde) bouwsector. De HR-bundel indeling van Kooij (2010) zal in dit onderzoek gebruikt worden als basis voor het onderzoeksmodel (paragraaf 3.5). De *Selection Optimisation en Compensation theory*, *Socio-emotional Selectivity theory* en de *Regulatory Focus theory* worden in paragraaf 3.4 nader toegelicht.

3.3.1 HR-bundel: Ontwikkel

De HR-bundel 'ontwikkel' heeft als doel om de medewerker te faciliteren in het behalen van hogere niveaus van functioneren (Kooij, 2010). Veelvoorkomende *employability* instrumenten die worden ingezet in organisaties met dit doel zijn bijvoorbeeld; cursussen, trainingen en opleidingen (De Brouwer et al., 2012). Dit worden ook wel formele ontwikkelinstrumenten genoemd. Naast formele ontwikkelinstrumenten, bestaan er ook

zogenoemde informele ontwikkelinstrumenten, zoals leren door kennisdeling en *learning on the job* (De Brouwer et al., 2012). Bij deze instrumenten leren de medewerkers van andere medewerkers en leren medewerkers terwijl zij aan het werk zijn. Onder andere Berntson et al. (2006), Veth (2018), Forrier en Sels (2003) en Groot et al. (2000) vonden in hun onderzoeken dat deze ontwikkelmogelijkheden een positieve invloed kunnen hebben op de *employability* van de medewerker. Onderzoek in de publieke sector vond ook soortgelijke resultaten (De Graaf et al., 2011). De onderzoekers vonden een positieve invloed van ontwikkelinstrumenten op de *employability* van oudere Nederlandse gemeenteamttenaren. Zij concludeerden dat het voor de *employability* van de oudere gemeenteamttenaar essentieel is om functies dusdanig in te richten dat er binnen de functie voldoende ruimte is voor ontwikkeling. Ook bij onderzoek naar onderwijzend personeel van basisscholen werden opnieuw deze uitkomsten gevonden (Van Vuuren, Caniëls, & Semeijn, 2011). Van de HR-bundel Ontwikkel mag dus verwacht worden dat deze bundel positief bij zal dragen aan de *employability* van de oudere medewerker.

Mogelijk geldt dit echter niet voor de loopbaaninstrumenten die ook onderdeel uitmaken van de bundel. De Graaf et al. (2011) vonden namelijk, in tegenstelling tot hun verwachting, geen positieve invloed van loopbaaninstrumenten op de *employability* van oudere medewerkers. Onder loopbaaninstrumenten worden instrumenten verstaan die het wisselen van functie stimuleren of faciliteren, zoals loopbaancoaching en een interne vacaturebank (De Brouwer et al., 2012). Bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties worden de volgende loopbaaninstrumenten aangeboden; het 3-5-7 model, de mobiliteitsbank, matching en loopbaancoaching. Het 3-5-7 model is bedoeld om te kunnen sturen op de in-, door- en uitstroom van ambtenaren. De cijfers staan voor jaren en bij ieder cijfer hoort een verwachting. De 3 staat voor eerste drie jaar en verwacht van de medewerker dat hij of zij richt op het naar behoren uitvoeren van de taken binnen de functie. Bij de 5 (drie tot vijf jaar) wordt er verwacht dat de medewerker zich oriënteert op een volgende loopbaanstap. De 7, de vijf tot zeven jaar periode is bedoeld om middels maatwerkafspraken de volgende loopbaanstap te zetten. Het doel van dit instrument is om het gesprek over mobiliteit en ontwikkeling tussen de leidinggevende en de medewerker te vergemakkelijken. In de praktijk wordt dit model vaak geïntegreerd in de gesprekscyclus. De mobiliteitsbank is een online vacaturebank waar Rijksambtenaren het interne arbeidsaanbod in kunnen zien. Met behulp van een groot aantal filters kunnen alleen de vacatures die aansluiten bij de interesse van de ambtenaar worden weergegeven. De matching is een instrument dat alleen binnen het ministerie van BZK toegepast wordt. Het instrument beoogt de horizontale mobiliteit te bevorderen. Jaarlijks wordt een ronde georganiseerd waarbij medewerkers hun belangstelling voor twee functies bij een ander organisatieonderdeel aangeven. Op basis van deze belangstelling vindt er een altijd kennismaking- en matchingsgesprek plaats met de leidinggevende van de onderdelen waarvoor men belangstelling heeft. Als er een match gemaakt kan worden, wordt de

medewerker geplaatst. De matchingsronde kan een banenruil opleveren, van de ene vaste baan naar de andere vaste baan, daarnaast zijn ook een tijdelijke ruil of wederzijdse detachering mogelijk. Vaak gaat het om een ruil op gelijkwaardig functie- of salarisniveau. Een loopbaancoach kan de medewerker adviseren welke vacatures mogelijk interessant zijn en hoe de medewerker daarvoor in aanmerking kan komen.

3.3.2 HR-bundel: Behoud

De tweede HR-bundel is in lijn met het tweede ‘levensdoel’; het huidige niveau van functioneren behouden wanneer de medewerker voor nieuwe uitdagingen komt te staan (Kooij, 2010). Het personeelsgesprek (ofwel functioneringsgesprek) tussen leidinggevende en medewerker is een instrument dat onder deze bundel valt. Op grond van een overzichtsstudie van De Brouwer et al. (2012) blijkt dat de effectiviteit van dit instrument afhangt van de implementatie. Bij de implementatie is het allereerst belangrijk dat deze gesprekken gehouden worden. Vervolgens dienen deze gesprekken met het juiste interval te worden gevoerd en met iedere medewerker (Nauta et al., 2004; Van der Hoeven et al., 2011). Uit dezelfde overzichtsstudie blijkt dat afspraken uit het gesprek vaak niet worden vastgelegd en dat de planning van de gesprekken niet centraal geregeld wordt (De Brouwer et al., 2012). Mits correct geïmplementeerd, kan dit instrument dus positief bijdragen aan de *employability* van de oudere medewerker. Tijdens dit gesprek is er namelijk ruimte om de prestaties van de medewerker te evalueren en te overleggen hoe de *employability* vergroot of behouden kan worden.

3.3.3 HR-bundel: Benut

De derde HR-bundel bestaat uit HR-activiteiten die gericht zijn op het benutten van de bestaande ervaring, kennis en kunde van (oudere) medewerkers (Kooij, 2010; Veld et al., 2015). Instrumenten als taakverlichting, taakverrijking en taakverbreding kunnen worden bestempeld als ‘benut-instrumenten’. Bij taakverlichting krijgt de medewerker minder taken toebedeeld, terwijl bij taakverbreding en -verrijking het takenpakket wordt uitgebreid. Bij taakverbreding krijgt de medewerker meer taken toebedeeld op hetzelfde niveau en bij taakverrijking voert de medewerker meer taken uit maar dan op een hoger niveau dan de eigen functie. Uit het onderzoek van Kooij (2010) blijkt dat benutinstrumenten waardevol kunnen zijn voor de oudere medewerker. Hoe meer benutinstrumenten aanwezig waren binnen het bedrijf volgens de werknemers, hoe groter de motivatie van oudere werknemers was om door te werken (Kooij, 2010). Motivatie om langer door te werken is uiteraard niet hetzelfde als *employability*, maar deze twee concepten zijn wel nauw met elkaar verbonden. De Graaf et al. (2011) bevestigen dit met hun onderzoeksresultaten. Zij vonden dat een hoge mate van *employability* samenhangt met een hoge intentie om langer door te werken (De Graaf et al., 2011). Bovendien worden oudere medewerkers meer dan hun jongere collega’s gedreven door het uitvoeren van interessant werk en zinvolle taken (zie ook paragraaf 3.2.3). Daarom lijkt het verrijken van de functies, bijvoorbeeld door het toevoegen

van een mentorrol, een positieve invloed op de motivatie om langer door te werken te hebben. Tevens kan door taakverlichting de oudere medewerker gemotiveerd worden om langer door te werken (Kooij, 2010). De ouderen kunnen in hun dagelijks werkzaamheden zich bijvoorbeeld meer richten op het helpen van mensen. Kortom, naar verwachting zal de HR-bundel benut positief bijdragen aan de ervaren *employability* van de oudere medewerker.

3.3.4 HR-bundel: Ontzie

De laatste HR-bundel is de zogeheten ontzie bundel. Deze HR-instrumenten kunnen bijdragen aan het herstellen van de werk-privé balans van medewerkers (Boxall & Purcell, 2016). Voorbeelden van ontzie instrumenten zijn; demotie en part time werken (Kooij, 2010). Wat is er in de literatuur bekend over de invloed van deze ontzie instrumenten op de *employability* van medewerkers? In de eerste plaats valt op dat het ontwerpen en implementeren van ontzie beleid zeer geliefd is onder werkgevers (De Lange et al., 2013). Echter, uit onderzoek blijkt ook dat sommige oudere werknemers geen behoefte hebben aan ontzie-beleid, maar juist aan ontwikkelinstrumenten (Van Dam et al., 2009). Van Vuuren en Montizaan (2015) onderzochten de behoefte aan ontzie instrumenten op medewerkersuitkomsten (motivatie om langer door te werken, verloopintentie en werkbeleving) onder werkgevers en werknemers bij de overheid. De onderzoekers vonden geen enkel positief verband tussen deze instrumenten en de medewerkersuitkomsten. Op basis van deze onderzoeken zal, naar verwachting, de HR-bundel ontzie dus niet positief bijdragen aan de *employability* van de oudere medewerker.

3.4 Beïnvloedende factoren

Nu duidelijk is geworden welke HR-bundels mogelijk positief kunnen bijdragen aan de *employability* van de oudere medewerker, spitst deze paragraaf zich toe op factoren die deze relatie kunnen beïnvloeden. Allereerst wordt het JD-R model geïntroduceerd, waar de beïnvloedende factoren onder geschaard zullen worden. Vervolgens worden op organisatorisch niveau theoretische verwachtingen geformuleerd ten aanzien van de invloed van taakeisen en hulpbronnen op de onderzoeksrelatie. Hierbij wordt de factor negatieve stereotyperingen beschouwd als een gebrek aan de hulpbron ‘ontplooiingsmogelijkheden door de werkgever’. Vervolgens wordt een aantal beïnvloedende factoren op individueel niveau uitgelicht die gebaseerd zijn op de reeds besproken levenslooptheorieën en overige recente ‘grijze’ literatuur.

Binnen de arbeids- en organisatiepsychologie wordt veel gebruik gemaakt van het JD-R model (Demerouti et al., 2001). Steeds vaker wordt dit model ook gebruikt om meer inzicht te verkrijgen in de effectiviteit van HR-instrumenten op organisatiedoelstellingen (bijvoorbeeld Veth, 2016). Het JD-R model gaat ervan uit dat iedere arbeidssituatie hulpbronnen en taakeisen kent (Demerouti et al., 2001). Hierbij leiden te hoge taakeisen

tot uitputting en de aanwezigheid van veel beschikbare hulpbronnen tot verhoogde motivatie en productiviteit (Bakker et al., 2010; Boxall & Purcell, 2016). Voorbeelden van taakeisen zijn; werkdruk, mentale en emotionele werkbelasting en de werkprivé balans. Bij hulpbronnen kan gedacht worden aan; autonomie, steun van de leidinggevende en ontplooiingsmogelijkheden door de werkgever.

In het proefschrift van Veth (2016) is ook de invloed van taakeisen en hulpbronnen op de relatie tussen *employability* instrumenten en *employability* relatie onderzocht. Hieruit bleek dat het JD-R model inderdaad de *black box* verder kan doen openen. Het promotieonderzoek liet zien dat ontwikkelingsgerichte HR-instrumenten middels hulpbronnen een positieve uitwerking hadden op de bevlogenheid en *employability* van de medewerkers. Veth (2016) spreekt in dit verband van ‘the driving power of development’. De ontwikkelingsgerichte HR-instrumenten bleken via taakeisen een negatief effect te hebben op de bevlogenheid en *employability*. Dit wordt in het proefschrift ‘the dark side of HR’ genoemd. Daarnaast toonden de resultaten aan dat de HR-instrumenten gericht op ‘behoud’ (maintenance), geen positieve effecten, via taakeisen en hulpbronnen, op *employability*. De conclusie die hieruit getrokken kon worden sluit dus aan bij de benadering van het JD-R model (Bakker & Demerouti, 2008); investeren in ontwikkelingsgerichte HR-instrumenten en hulpbronnen blijkt een effectievere HR-strategie te zijn dan inzetten op HR-instrumenten gericht op behoud (Veth, 2016). Kortom, de HR-instrumenten in de HR-bundel ‘ontwikkel’ zullen, via hulpbronnen, de *employability* van de medewerker mogelijk positief kunnen beïnvloeden. Deze zelfde HR-instrumenten zullen via taakeisen, zoals werkdruk en emotionele en mentale werkbelasting, juist een negatief effect hebben op *employability*; ‘the dark side of HR’ (Veth, 2018). De HR-instrumenten gericht op *maintenance* uit het onderzoek van Veth (2016) komen overeen met de HR-bundel ‘ontzie’ uit dit onderzoek (voor een overzicht van de indeling van HR-instrumenten, zie paragraaf 4.2). Van de ontzie instrumenten wordt verwacht dat deze instrumenten, via taakeisen en hulpbronnen, niet positief bijdragen aan de *employability* van de oudere medewerker.

Negatieve stereotyperingen

Leeftijdscriminatie of negatieve stereotyperingen kunnen ook de werking van HR-instrumenten op de *employability* negatief beïnvloeden. Men denkt bijvoorbeeld dat oudere medewerkers belemmerd worden door fysieke achteruitgang, niet meer leergierig zijn of niet even goed kunnen presteren als hun jongere collega's (Posthuma & Campion, 2009; Finkelstein et al., 2013). Veel onderzoeken tonen aan dat de negatieve beelden ten aanzien van de *employability* van oudere medewerkers niet kloppen (Nauta et al., 2004; Van Vuuren & Seip, 2014; Hertel & Zacher, 2016; Ng & Feldman, 2013; Wiegmans, 2005).

De negatieve stereotypering omtrent ouderen kan niet alleen aangenomen worden door jongere collega's van de oudere medewerker, maar ook door diens leidinggevend. Wanneer de leidinggevende de oudere medewerker op een nadelige wijze behandelt ten opzichte van diens jongere collega's, is er sprake van leeftijdsdiscriminatie (Van Dalen et al., 2010; Van der Heijden et al., 2009). De leidinggevend kunnen bij medewerkers die de pensioengerechtigde leeftijd naderen, minder gaan investeren in de medewerker. Ook de organisatie kan minder leermogelijkheden faciliteren voor oudere medewerkers, dan voor jongere medewerkers. Uit onderzoek van Van Dam et al. (2016) blijkt dat oudere medewerkers minder vaak opleidingsmogelijkheden aangeboden krijgen. De leidinggevend en de organisatie zien het rendement op de investeringen in de oudere medewerker namelijk afnemen (Euwals et al., 2013; Becker, 1962). Leidinggevend kunnen zelfs de vervroegde uittrekking van oude medewerkers gaan stimuleren door deze stereotypen (Henkens, 2005). De steun van de leidinggevende en de leermogelijkheden kunnen onder volgens het JD-R model onder hulpbronnen worden geschaard. Het minder investeren van de leidinggevende en de organisatie in de ontwikkeling van de oudere medewerker kan zijn of haar *employability* aanzienlijk laten afnemen. Leeftijdsdiscriminatie door de leidinggevende betekent minder steun van de leidinggevende. Leeftijdsdiscriminatie kan daarmee zowel het effect ontwikkelinstrumenten als het benutinstrument personeelsgesprek op de *employability* negatief beïnvloeden.

Naast de negatieve stereotypering van ouderen en leeftijdsdiscriminatie door de leidinggevende en de organisatie, kan er ook sprake zijn van een zogenaamde *selffulfilling prophecy* (Hertel et al., 2013). Met een *selffulfilling prophecy* wordt bedoeld dat de personen waar de stereotypingen op gericht zijn, zich daadwerkelijk volgens die stereotypen gaan gedragen (Hilton & Von Hippel, 1996). In het geval van de negatieve beeldvorming rondom oudere medewerkers, kan de afgenomen investeringsbereidheid van de leidinggevende (en vaak ook van de werkgever) tevens een daadwerkelijke afname veroorzaken in het gebruik van formele ontwikkelinstrumenten (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006).

Cognitieve capaciteiten

Uit een overzichtsstudie van Van Dam et al. (2016) blijkt dat ook de cognitieve capaciteiten van de oudere medewerker van invloed kunnen zijn op de ervaringen van deze medewerker met het *employability* instrumentarium. Cognitieve veroudering kan namelijk een negatief effect hebben op de leerprestaties van de oudere medewerkers (Kubeck, et al., 1996). Hoe meer de stof afwijkt van het vakgebied van de oudere medewerker, hoe meer moeite de medewerker zal hebben met het beheersen van de leerstof (Van Dam et al., 2014). In de definitie van *employability*, vormen up-to-date kennis en vaardigheden een factor van *employability*. Mogelijkerwijs kunnen dus door het verouderen, de leerprestaties van de medewerker afnemen met als gevolg dat zijn of haar *employability* ook verminderd. Dit effect lijkt ook van invloed te zijn op de opleidingsbereidheid van de oudere medewerker.

In een onderzoek binnen het Rijk bleken, met het vorderen van de leeftijd, de medewerkers steeds minder opleidingsbereid te zijn dan hun jongere collega's (Kolar & Vermeer, 2017).

Extrinsieke en intrinsieke drijfveren

Het soort drijfveren (hulpbronnen) van de oudere medewerker kan inzicht bieden in de behoefte van de oudere medewerker aan HR-instrumenten. In een meta-analyse van 86 studies vonden Kooij et al. (2011) dat oudere medewerkers meer intrinsieke drijfveren hebben dan jongere medewerkers die, in algemene zin, meer extrinsieke drijfveren hebben. Een medewerker die intrinsiek gemotiveerd is helpt graag anderen, voert graag betekenisvolle taken uit en streeft naar baan zekerheid. De extrinsiek gemotiveerde medewerker is juist gericht ontwikkeling en promotie. Deze verschuiving in type drijfveren kan opnieuw op basis van levenslooptheorieën verklaard worden. Zo zijn oudere medewerkers meer bezig met het minimaliseren van verliezen en jongere medewerkers met het maximaliseren van winst, horizonverbreding en ontwikkeling (Kanfer & Ackerman, 2004). Het soort drijfveren van de medewerker kan worden beschouwd als een hulpbron. Uit het voorgaande vloeit de theoretisch voorspelling voort dat de oudere medewerkers van dit onderzoek, vanwege hun intrinsieke drijfveren, meer behoefte hebben aan HR-instrumenten met als doel 'behouden', 'benutten' of 'ontzien', in plaats van aan HR-instrumenten gericht op 'ontwikkelen'.

Toekomstperspectief

Verwant aan het soort drijfveren, kan ook het toekomstperspectief van de oudere medewerker de onderzoeksrelatie beïnvloeden. Deze factor komt voort uit de *socio-emotional theory* (Carstensen, 1995). Deze theorie wijst op de verandering in beleving van tijd gedurende de levensloop. Een medewerker kan een meer gesloten of een meer open toekomstperspectief hebben. Bij een meer gesloten toekomstperspectief wordt meer gehecht aan doelen waar men een positieve emotionele betekenis aan verbindt (emotieregulatie). Bij een meer open toekomstperspectief is men meer gericht op plannen in de toekomst en het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden (verbreding en kennisverwerving) (Löckenhoff & Carstensen, 2004). De manier waarop men de toekomst bekijkt kan dus essentieel zijn in de houding en het gedrag van de medewerker (Lewin, 1939) en de prioriteiten die hij of zij stelt (Lang & Carstensen, 2002). Voor de oudere medewerker nadert de pensionering en lijkt tijd minder oneindig, dan voor een jongere medewerker. Een meer gesloten toekomstperspectief kan met zich mee brengen dat oudere medewerkers gradueel afstand nemen van het werk. Dit kan bijvoorbeeld zichtbaar worden doordat zij een beschouwende houding aannemen en minder tijd (willen) spenderen aan werkgerelateerde zaken (Damman, Henkens & Kalmijn, 2013). Dit proces kan zich zo ver doorzetten dat sprake kan zijn van 'mentale pensionering', waarbij de medewerker zowel mentaal als emotioneel is afgehaakt (Sanders et al., 2013). Naar verwachting zal een meer

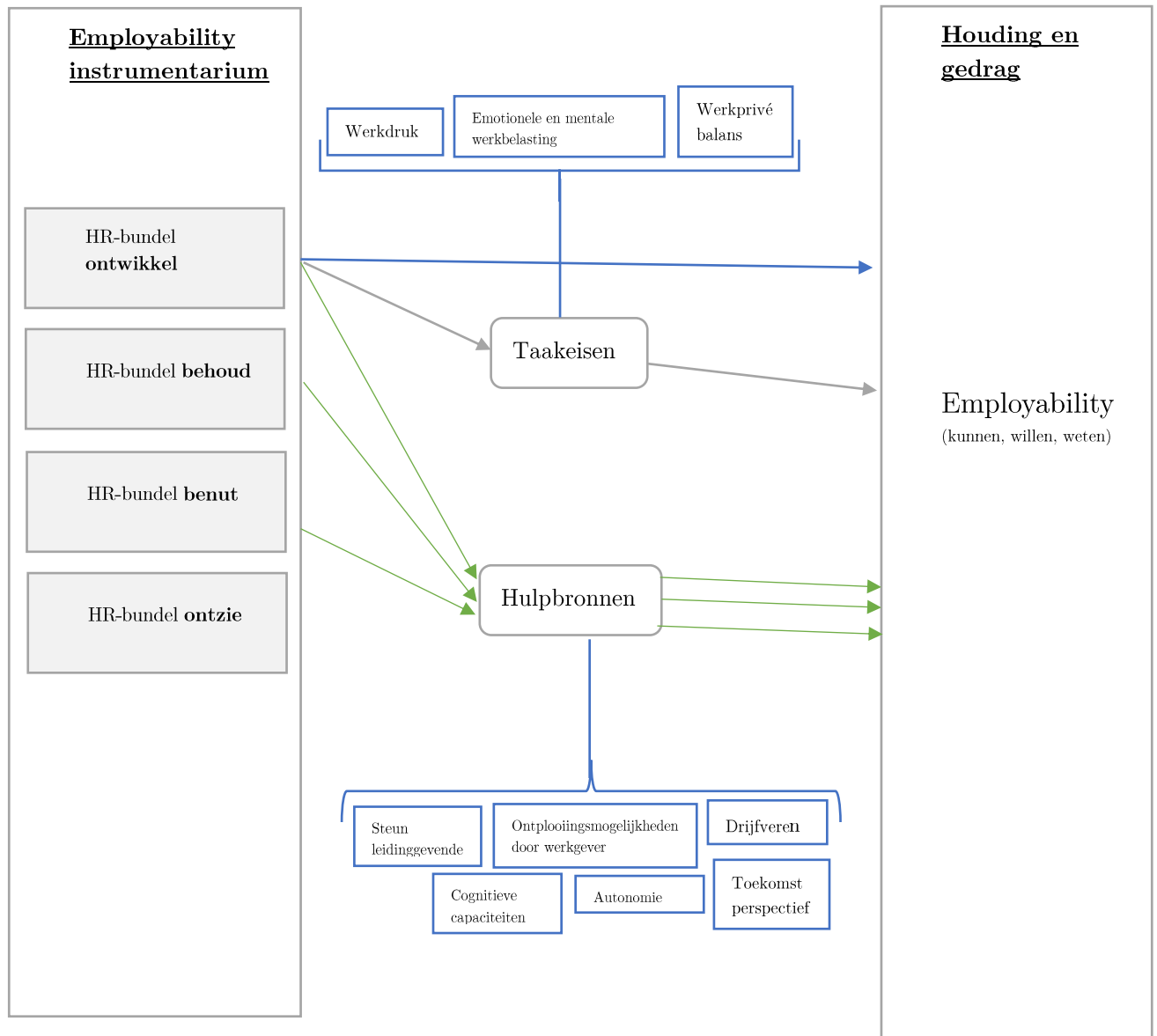
gesloten toekomstperspectief, wat kenmerkend is voor de oudere medewerker, negatief bijdragen aan de *employability*.

3.5 Theoretische verwachtingen

In dit theoretisch kader is antwoord gegeven op de eerste deelvraag: *Welke verwachtingen vloeien voort uit de wetenschappelijke HR-literatuur met betrekking tot de ervaringen van oudere medewerkers met employability instrumenten en door welke factoren worden deze ervaringen beïnvloed?* Ten eerste wordt ten aanzien van de eerste HR-bundel verwacht dat de instrumenten in deze bundel positief zullen bijdragen aan het bevorderen van de *employability* van de medewerker (Kooij, 2010; Berntson et al., 2006; Veth, 2018; Forrier & Sels, 2003; Groot et al., 2000; De Graaf et al., 2011; Van Vuuren et al., 2011). Van de loopbaaninstrumenten uit deze bundel wordt verwacht dat deze instrumenten niet positief zullen bijdragen aan de *employability* (o.a. De Graaf et al., 2011). Ten tweede kan, mits correct geïmplementeerd, het gesprek met de leidinggevende (HR-bundel behoud) positief bijdragen aan de *employability* van de oudere medewerker (De Brouwer et al., 2012). Ten derde zullen naar verwachting taakverrijking, taakverbreding en taakverlichting, als onderdeel van de HR-bundel benut, de *employability* van de oudere medewerker kunnen verhogen (Van Vuuren, 2012; Kooij, 2010). Tot slot zullen de ‘ontzie instrumenten’ niet positief bijdragen aan de *employability* van de medewerkers. Deze voorspelde relaties zullen beïnvloed worden door verschillende organisatorische factoren (paragraaf 3.4). Op basis van het bovenstaande wordt verwacht dat de HR-instrumenten in de HR-bundel ‘ontwikkel’, via hulpbronnen, een positieve invloed zullen hebben op de *employability*. Deze ontwikkelinstrumenten zullen via taakeisen een negatieve bijdrage leveren aan de *employability*. Van de ontzie instrumenten wordt verwacht dat deze instrumenten, via taakeisen en hulpbronnen, niet positief bijdragen aan de *employability* van de oudere medewerker. Naast deze verwachtingen op organisatorisch niveau, zijn in de literatuur ook beïnvloedende factoren gevonden op individueel niveau. In de eerste plaats laat het conceptueel model zien dat veroudering een negatieve invloed kan hebben op de effectiviteit van de ontwikkelinstrumenten op de *employability* (Van Dam et al., 2016). In de tweede plaats wordt voorspeld dat de oudere medewerkers, vanwege hun intrinsieke drijfveren, behoefte zullen hebben aan HR-instrumenten gericht op ‘behoud’, ‘benut’ en ‘ontzien’ (Kooij et al., 2011). In de derde plaats zal naar verwachting een meer gesloten toekomstperspectief, wat kenmerkend is voor de oudere medewerker, negatief bijdragen aan de onderzoeksrelatie. Tot slot kan de negatieve stereotypering de onderzoeksrelatie op zowel organisatorisch als individueel niveau beïnvloeden. Leeftijdsdiscriminatie door de leidinggevende kan zowel het effect van ontwikkelinstrumenten als het benutinstrument personeelsgesprek op de *employability* negatief beïnvloeden. De *selffulfilling prophecy* kan

op individueel niveau ertoe leiden dat er door de oudere medewerkers minder gebruik wordt gemaakt van de instrumenten uit de HR-bundel ontwikkel.

Deze verwachtingen zijn grafisch weergegeven in figuur 3:



Figuur 3: Conceptueel model

4. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van dit onderzoek verantwoord. Allereerst wordt de onderzoeksstrategie omschreven. Deze onderzoeksstrategie bestaat uit de methode van dataverzameling en de methode van data-analyse. Vervolgens wordt de wijze waarop de respondenten zijn geselecteerd uiteengezet. Daarna volgt een operationalisering van de concepten uit het theoretisch kader (hoofdstuk 3). Tenslotte worden de kwaliteitscriteria betrouwbaarheid en validiteit voor dit onderzoek besproken.

4.1 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie van dit onderzoek bestaat uit een *case study* in de publieke sector; binnen het directoraat-generaal Overheidsorganisatie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Vanwege de contextgebondenheid van dit onderzoek is het niet zozeer de bedoeling om de bevindingen te generaliseren (Flyvbjerg, 2006), maar om *in depth knowledge* te vergaren (Van Thiel, 2015). Een *case study* geeft een genuanceerd beeld van één specifieke context. Passend bij de probleemstelling wordt in dit onderzoek kennis vergaard omtrent de ervaringen van oudere beleidsmedewerkers met HR-instrumenten. Wat zijn hun ervaringen en hoe hangen deze ervaringen samen met hun *employability*? Om hier een compleet beeld van te krijgen is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode met inductieve kenmerken. Onderzoek naar de relatie tussen HRM en *employability* van oudere medewerkers staat namelijk nog in de kinderschoenen (Kooij et al. 2013). Daarom draagt dit onderzoek ook bij aan theorievorming omtrent dit onderzoeksthema. Het onderzoek is dus deels deductief en deels inductief van aard.

4.1.1 Methode van dataverzameling

De onderzoeker heeft in deze kwalitatieve onderzoeksopzet gekozen voor het afnemen van semi-gestructureerde diepte-interviews (Van Thiel, 2015). De onderzoeker was op deze manier in staat om, naast het volgen van de onderwerpen van de interviewguide (zie bijlage V), ook door te kunnen vragen naar mogelijke andere relevante ervaringen (Boeijs, 2010). De 29 interviews hebben plaatsgevonden tussen half juni en half juli. De interviews duurden gemiddeld 60 tot 80 minuten en zijn opgenomen op de spraakrecorder van de onderzoeker. Om de bereidwilligheid en het vertrouwen van de medewerkers te vergroten, is door de onderzoeker besloten om de interviews op de afdeling waar de desbetreffende respondent werkzaam was af te nemen. Dit betroffen uiteraard privé overlegruimtes die op naam van de onderzoeker gereserveerd waren. Bovendien vergrootte de onderzoeker het vertrouwen van de respondenten ook door in het eerste gedeelte van het interview de tijd te nemen om kennis te maken en eventuele

vragen met betrekking tot de privacy van de respondent te beantwoorden (zie ook *privacy waarborging respondenten*).

Selectie van respondenten

Dit onderzoek heeft gebruikt gemaakt van een doelgerichte caseselectie (Patton, 1987). De onderzoeksorganisatie van de caseselectie is het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Vanwege de praktische haalbaarheid en het streven naar enige homogeniteit in de onderzoekspopulatie, is in lijn met de onderzoeksdoelstelling gekozen om dit onderzoek binnen één directoraat van het ministerie te laten plaatsvinden. Gekozen is voor het directoraat-generaal Overheidsorganisatie. Dit directoraat kent zeer diverse organisatieonderdelen. Wegens de waarborging van de privacy van de respondenten worden de organisatieonderdelen niet beschreven. Wel kan worden vermeld dat de respondenten bij organisatieonderdelen A en B in het algemeen over meer generalistische kennis beschikken en de respondenten bij organisatieonderdelen C en D over meer specialistische kennis. De selectie van respondenten is mede tot stand gekomen op grond van recente inzichten uit de wetenschappelijke HR-literatuur. De respondenten zijn geselecteerd op basis van de volgende criteria; kalenderleeftijd (Veth et al., 2015) van 50 jaar en ouder (OECD, 2014; SCP, 2011), geslacht (man of vrouw), aantal jaar werkzaam bij BZK (minimaal 2 jaar), functie (senior-beleidsmedewerker, geen leidinggevende) en op organisatieonderdeel (A, B, C, D). Getracht is om een steekproef samen te stellen met zoveel mogelijk een gelijke verdeling over de vier geselecteerde organisatieonderdelen. Door de beperkte beschikbaarheid van medewerkers, bleek dit een uitdaging te zijn. Bij het selecteren van de respondenten is gebruik gemaakt van de hulp van het netwerkplatform LinkedIn en van het Rijksportaal. Het Rijksportaal is het intranet voor alle ministeries en verschillende uitvoeringsinstanties van de Rijksoverheid. Rijksambtenaren kunnen hier onder meer (inter)departementaal nieuws lezen contactgegevens van Rijksambtenaren opzoeken. Aan de hand een lijst met e-mailadressen van organisatieonderdelen A, B, C en D, is de onderzoeker een zoektocht gestart naar medewerkers die aan de selectiecriteria voldeden. De onderzoeker heeft deze lijst kunnen samenstellen door gebruik te maken van het interne e-mailadresboek van BZK. Om te achterhalen of de respondenten van de lijst inderdaad de juiste leeftijd hadden (50 jaar en ouder), minimaal twee jaar bij BZK werkten en werkzaam waren als senior-beleidsmedewerker binnen de geselecteerde organisatieafdelingen, zijn veelvuldig Rijksportaal en LinkedIn geraadpleegd.

Organisatieonderdeel	Aantal respondenten	Aantal mannelijke respondenten	Aantal vrouwelijke respondenten
A	8	4	4
B	7	4	3
C	6	6	0
D	8	5	3
Totaal	29	19	10

Figuur 4: samenstelling van steekproef per organisatieonderdeel

Dit heeft de volgende spreiding van leeftijd van de totale onderzoekspopulatie opgeleverd; 14 respondenten hebben een leeftijd tussen de 50 en 55 jaar en 15 respondenten hebben een leeftijd tussen de 56 en 65 jaar. Dit blijkt representatief voor de organisatieonderdelen, waar de meeste medewerkers in deze eerste leeftijdscategorie vallen en slechts enkele medewerkers 56 jaar of ouder zijn. Van de in totaal 8 respondenten bij organisatieonderdeel D hebben 6 respondenten een leeftijd tussen de 56 en 65 jaar. Desalniettemin blijkt dit een representatief beeld te geven van organisatieonderdeel D, waar de gemiddelde leeftijd hoger ligt dan bij de overige organisatieonderdelen. De verhouding op basis van geslacht is; 19 mannelijke respondenten en 10 vrouwelijke respondenten. Bij organisatieonderdelen C en D zijn relatief gezien aanzienlijk minder vrouwelijke senior-beleidsmedewerkers werkzaam dan mannelijke senior-beleidsmedewerkers. Mede daarom zijn er geen vrouwelijke respondenten geworven bij organisatieonderdeel C.

Respondent	Organisatieonderdeel (A, B, C, D)	Geslacht (m/v)
R1	C	M
R2	C	M
R3	B	M
R4	B	M
R5	B	M
R6	A	V
R7	C	M
R8	A	V
R9	D	M
R10	A	V
R11	C	M
R12	D	V
R13	B	V
R14	A	M
R15	D	M
R16	D	M
R17	B	V
R18	A	V
R19	C	M
R20	A	M
R21	A	M
R22	D	V
R23	D	M
R24	C	M
R25	A	M
R26	D	V
R27	B	M
R28	C	M
R29	B	V

Figuur 5: respondentenoverzicht op basis van organisatieonderdeel en geslacht

Privacywaarborging van respondenten

De onderzoeker heeft op verschillende manieren de privacy van de respondenten getracht te waarborgen. Allereerst is dit gedaan door de gegevens van de respondenten zoveel mogelijk te anonimiseren. Bij de quotes in de resultatensectie (hoofdstuk 5) staan slechts het respondentnummer, het organisatieonderdeel en het geslacht vermeld. Op deze wijze heeft de onderzoeker een balans gezocht in enerzijds streven naar methodologische transparantie en anderzijds het waarborgen van de privacy van de respondenten. Ten

tweede zullen de vergaarde gegevens alleen in anonieme vorm gedeeld worden met personen die niet rechtstreeks verbonden zijn aan dit onderzoek. Ten derde is de respondenten gemeld dat de deelname aan dit onderzoek geheel vrijwillig is. Daarnaast was er in de interviews en bij het controleren van de transcripten door de respondenten, ruimte voor het weigeren van het gebruik van (zeer vertrouwelijke) gegevens. Tot slot zijn de gegevens van de respondenten veilig bewaard op een vergrendelde laptop en in een beveiligde digitale omgeving (SURFdrive).

4.1.2 Methode van data-analyse

De vergaarde data uit dit onderzoek zijn geanalyseerd door eerst te transcriberen en vervolgens te coderen (Van Thiel, 2015). De audiobestanden van de spraakrecorder zijn allen stuk voor stuk letterlijk uitgeschreven. Dit wordt ook wel transcriberen genoemd (Van Thiel, 2005). De onderzoeker heeft hierbij gekozen voor de meest nauwkeurige vorm van transcriberen; de letterlijke transcriptie. In deze letterlijke transcripten was te achterhalen hoe de respondenten iets vertelden. In dit onderzoek stond de houding en het gedrag van de oudere medewerker centraal. Door deze wijze van transcriberen was het mogelijk om de gevoelens, denkbeelden en ervaringen van de respondenten te beschrijven. De transcripten zijn geanonimiseerd opgeslagen (zie ook *privacywaarborging respondenten*). Ieder transcript kreeg een nummer (R *nummer*) en twee codes (organisatieonderdeel A/B/C/D en man/vrouw). Daarna zijn de transcripten geëxporteerd naar het coderingsprogramma Atlas.Ti. Dit is een programma waarbij de onderzoeker handmatig, maar zeer gestructureerd codes kan geven aan fragmenten uit de transcripten (Van Thiel, 2015). Het coderen van de transcripten gebeuren in drie verschillen fasen; open, axiaal en selectief. De eerste fase, open coderen, bestaat uit het aanbrengen van een eerste ordening. In deze fase is er vaak nog geen samenhang te ontdekken. De tweede fase bouwt hierop voort, maar in deze fase worden de codes al meer vergeleken met het conceptueel model van het onderzoek. In deze fase wordt de samenhang al beter zichtbaar tussen de concepten. Tenslotte is selectief gecodeerd, waarbij duidelijk werd hoe de verschillende concepten aan elkaar te linken zijn. Op basis van deze codering zijn de data beschreven (hoofdstuk 5) en geanalyseerd (hoofdstuk 6). De codering van dit onderzoek is toegevoegd aan de bijlage (Bijlage VI).

4.2 Operationalisering

In deze paragraaf worden de belangrijkste concepten uit dit onderzoek meetbaar gemaakt. De operationalisering is gebaseerd op de theoretische inzichten uit hoofdstuk 3 (Boeije, 2012). De indicatoren zijn vervolgens verwerkt in de interviewgide in bijlage V. Naast de onderwerpen uit het theoretisch kader is de interviewgide aangevuld met onderwerpen die

relevant bleken op basis van de tussentijdse aantekeningen bij de interviews van de onderzoeker.

Figuur 6: Operationaliseringstabel

Concept	Indicator
Employability (Gasperz & Ott, 1996)	Het vermogen om werk te verkrijgen en te behouden, bestaande uit drie factoren: ➤ Kunnen: Het beschikken over up-to-date kennis en vaardigheden. Deze competenties moeten overdraagbaar zijn naar een andere baan. ➤ Willen: De bereidheid om mobiel te zijn. ➤ Weten: Het beschikken over voldoende kennis van de arbeidsmarkt.
Employability instrumentarium	Employability instrumentarium opgesplitst: ➤ Beschikbare HR-instrumenten: de HR-instrumenten uit het <i>employability</i> instrumentarium die de medewerker voor zichzelf beschikbaar acht. ➤ Gebruikte HR-instrumenten: de HR-instrumenten uit het <i>employability</i> instrumentarium die de medewerker in de afgelopen twee jaar daadwerkelijk gebruikt heeft.
HR-bundel ontwikkel (Kooij, 2010)	HR-bundel met als doel om de oudere medewerker te faciliteren in het behalen van hogere niveaus van functioneren. <i>Training, opleiding, cursus, promotie, informeel leren, 3-5-7 model, mobiliteitsbank, matching, individuele loopbaanbegeleiding</i>
HR-bundel behoud (Kooij, 2010)	HR-bundel met als doel het huidige niveau van functioneren behouden wanneer de medewerker voor nieuwe uitdagingen komt te staan. <i>Gesprekscyclus Rijk</i>
HR-bundel benut (Kooij, 2010)	HR-bundel met als doel het benutten van de bestaande ervaring, kennis en kunde van (oudere) medewerkers. <i>Taakverlichting, taakverrijking, taakverbreding</i>

HR-bundel ontzie (Kooij, 2010)	HR-bundel met als doel het verlagen van de functievereisten (Kooij, 2010) en leveren een positieve bijdrage aan de werkprivé balans van medewerkers. <i>Verkorte werkweek, demotie</i>
Autonomie	De mate waarin de medewerker de ruimte ervaart om zijn of haar werkzaamheden zelf te kunnen inrichten qua inhoud en planning.
Steun van leidinggevende	De mate waarin de medewerker steun ervaart van de direct leidinggevende bij zijn of haar ontwikkeling.
Ontplooiingsmogelijkheden door werkgever	De mate waarin de medewerker mogelijkheden ervaart in de huidige baan om te kunnen leren en zich te kunnen ontwikkelen.
Werkprivé balans	De ervaren verhouding tussen de tijd die de medewerker aan werkgerelateerde zaken en aan privé zaken spendeert.
Emotionele en mentale werkbelasting	De mate waarin de respondent in zijn of haar dagelijkse werkzaamheden wordt geconfronteerd met emotioneel en/of mentaal uitdagende situaties, gebeurtenissen of omstandigheden (Bakker et al., 2010).

Werkdruk	De ervaren verhouding tussen de hoeveelheid taken die door de medewerker moet worden volbracht de tijd die daarvoor staat.
Cognitieve capaciteiten	De mate waarin de medewerker over het cognitieve vermogen beschikt om zijn of haar kennis en vaardigheden up-to-date te houden.
Drijfveren (Kooij et al., 2011)	Intrinsieke drijfveren: De mate waarin een medewerker gedreven wordt door helpen van anderen, betekenisvolle taken uitvoeren en het streven naar baanzekerheid. Extrinsieke drijfveren: De mate waarin een medewerker gedreven wordt door ontwikkeling en promotie.
Toekomstperspectief (Löckenhoff & Carstensen, 2004)	Gesloten toekomstperspectief: De medewerker beschouwt de toekomstige tijd als beperkt en richt zich daarom op zaken waar hij of zij positieve emotionele betekenis aan verbindt. Open toekomstperspectief: De medewerker ervaart de toekomstige tijd niet als beperkt en richt zich daarom op toekomstplannen en het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden.
Negatieve stereotyperingen	Leeftijdsdiscriminatie: Wanneer de leidinggevende en of de werkgever minder steun biedt aan de oudere medewerker op het gebied van ontwikkeling dan aan de jongere collega's Selffulfilling prophecy: Wanneer de oudere medewerker gelooft dat er sprake is van leeftijdsdiscriminatie en daardoor minder gebruik maakt van formele ontwikkelinstrumenten

4.3 Kwaliteitscriteria van het onderzoek

4.3.1 Betrouwbaarheid

Volgens onder andere Boeije et al. (2010) en Van der Velde et al. (2015) heeft de mate van betrouwbaarheid van een onderzoek betrekking op de nauwkeurigheid waarop het onderzoek is uitgevoerd en de mate waarin het onderzoek herhaald zou kunnen worden. Door de kwalitatieve opzet van dit onderzoek is het niet mogelijk gebleken om de wijze van dataverzameling te standaardiseren. Wel is getracht om zo nauwkeurig mogelijk elke keuze in dit onderzoek te verantwoorden. De methodologische transparantie is ten eerste vergroot door het opstellen van een interviewgide (bijlage V) op basis van een literatuurreview. Op deze manier is navolgbaar waarom welke onderwerpen gekozen zijn en is er een structuur aangebracht in de wijze van dataverzameling. Ten tweede is door het transcriberen en coderen (paragraaf 4.1.2) van de interviews te achterhalen hoe de onderzoeker de verzamelde data geanalyseerd heeft.

4.3.2 Validiteit

Validiteit gaat over het al dan niet bestaan van systematische fouten in het onderzoek (Van Thiel, 2015). Validiteit is onder te verdelen in interne en externe validiteit. De interne validiteit is pas gewaarborgd indien de onderzoeker ook daadwerkelijk heeft gemeten wat hij of zij voornemens was te meten (Migchelbrink, 2004; Van Thiel, 2015, p.61). Hierbij is het van belang dat de onderzoeker zich baseert op recente en relevante wetenschappelijke theorie (Baarda et al., 2014). In dit onderzoek zijn de centrale concepten en relevante factoren uit de theorie vertaald naar een interviewgide (bijlage V). Deze onderwerpen stonden in ieder interview centraal. Daarnaast kan de rol van de onderzoeker van invloed zijn op de mate van interne validiteit. In de periode voorafgaand aan de dataverzameling, was de onderzoeker al enkele maanden als stagiaire in dienst bij BZK. Gesteld kan worden dat de onderzoeker zich dus in een bepaalde mate betrokken of zelfs onderdeel voelde van de onderzoeksorganisatie. Dit brengt met zich mee dat de kans op vooringenomenheid van de onderzoeker groter was, dan wanneer dit niet het geval was geweest. De onderzoeker heeft deze kans op vooringenomenheid verkleind door de respondenten relatief gezien veel meer spreektijd te geven dan de onderzoeker zelf. De respondenten hebben zoveel mogelijk hun eigen woorden kunnen kiezen. Bovendien zijn de transcripten naar alle respondenten toegestuurd om mogelijke misinterpretaties door de onderzoeker te herstellen. Dit wordt ook wel de *member check* genoemd (Van Thiel, 2015, pp. 119-120). Tevens kan de interne validiteit in het gedrang komen door het semi-gestructureerde karakter van de interviews. Dit is het geval wanneer de onderzoeker systematisch verkeerde inschattingen maakt in het al dan niet doorvragen naar relevante onderwerpen in de interviews. De onderzoeker heeft na de eerste paar interviews de audio opnames

afgeluisterd om te kunnen achterhalen of zulke fouten gemaakt werden. Externe validiteit gaat over de mate waarin de onderzoeksconclusies te generaliseren zijn (Van Thiel, 2015). Wat betreft de externe validiteit van dit onderzoek, moet rekening gehouden worden met de beperkte generaliseerbaarheid van de bevindingen. In dit onderzoek is slechts één *casestudy* uitgevoerd, wat inhoudt dat de onderzoeksresultaten enkel gelden voor de oudere medewerkers van de organisatieonderdelen A, B, C en D van BZK.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de semigestructureerde diepte-interviews beschreven. Allereerst beantwoordt paragraaf 5.1 de tweede deelvraag: *Hoe beoordelen 50+-beleidsmedewerkers van BZK hun eigen employability?* De onafhankelijke variabele *employability* wordt in dit onderzoek gemeten op basis van zelfrapportage. Vervolgens wordt een antwoord geformuleerd op de derde deelvraag: *Hoe ervaren de 50+-beleidsmedewerkers van BZK de HR-instrumenten uit het employability instrumentarium?* De *employability* instrumenten zijn onderverdeeld in HR-bundels, volgens de indeling op basis van het proefschrift van Kooij (2010). Tenslotte beantwoordt dit hoofdstuk in de slotparagraaf, deelvraag 4: *Door welke factoren worden de ervaringen van 50+-beleidsmedewerkers van BZK met de HR-instrumenten uit het employability instrumentarium beïnvloed?* In hoofdstuk 6 zullen de bevindingen uit dit hoofdstuk worden vergeleken met de theoretische verwachtingen uit hoofdstuk drie.

5.1 Employability – kunnen, willen en weten

Hoe beoordelen de respondenten hun eigen *employability*? Als vast onderdeel van de interviews is de respondenten gevraagd hun eigen *employability* te beoordelen op basis van de definitie van Gaspersz en Ott (1996) (zie ook de topic list in bijlage V). De definitie die in dit onderzoek gebezigd wordt, bestaat uit drie factoren; willen, kunnen en weten.

De eerste factor vereist van de medewerker dat zijn of haar kennis en vaardigheden up-to-date zijn, nu en in de toekomst. Iedere respondent voldeed, naar eigen zeggen, aan dit vereiste. Er was geen sprake van verouderde kennis of gebrekkige vaardigheden voor nu of in een toekomstige baan. Meerdere respondenten vertelden dat zij “levenslang leren”. Daarbij scoorden de oudere medewerkers bij organisatieonderdelen C en D het hoogst op dit criterium, doordat zij over schaarse, specialistische kennis beweren te beschikken.

“Je moet er toch niet aan denken dat je op je 25ste tot aan je pensioen niets meer leert?”

Respondent 29, organisatieonderdeel B, vrouw

Wat betreft de tweede factor, mobiliteitsbereidheid, is er grofweg een tweedeling aan te brengen in de onderzoekspopulatie. De eerste groep is zeer bereid tot mobiliteit en hecht hier veel waarde aan. Zij onderschrijven de meerwaarde van mobiliteit voor zowel de organisatie als voor henzelf. Sommige respondenten bestempelen jarenlang op dezelfde plek zitten zelfs als een schrikbeeld.

“Ja, heel erg zelfs. Het was vroeger mijn ergste angst dat je op je twintigste ergens achter een bureau begint en op je 65ste nog steeds achter datzelfde bureau zit. Toen ik begon met werken zag je dat nog weleens gebeuren, ik vind dat echt een schrikbeeld [...] Ik hou wel van verandering, van nieuwe dingen dus dat vind ik ook leuk. Ik zou ook niet elk jaar naar hetzelfde op vakantie gaan. Ik hoorde laatst van een vriendin. Elk jaar gaan zij nog steeds naar dezelfde camping in Italië waar haar ouders ook heen gaan.”

Respondent 26, organisatieonderdeel D, vrouw

“Ja. En dat is dus de manier waarop je flexibel blijft. De beste garantie als werkgever om je werknemers flexibel te houden is regelmatig van functie te laten veranderen. Een oudere medewerker die veel van het ene naar het andere is gegaan is flexibeler dan gemiddeld oudere werknemer die dat niet heeft gedaan.”

Respondent 18, organisatieonderdeel A, vrouw

De tweede groep is nauwelijks mobiliteitsbereid en blijft het liefst op dezelfde plek werken tot aan het pensioen. Zij voelen zich vertrouwd met hun collega's en vinden het een “gedoe” om nog te gaan verkassen. Voor hen staat vast dat zij binnenkort met pensioen gaan en leven daar naartoe. Zij verwachten niet nog overgehaald te kunnen worden om ergens ander een nieuwe uitdaging aan te gaan.

“Ik hoef uh niet zo nodig meer. Mocht er een reorganisatie komen, dan moet ik wel, maar tot die tijd blijf ik, als het aan mij ligt, zitten.”

Respondent 14, organisatieonderdeel A, man

Bovendien valt op dat de respondenten in deze groep een andere motivatie hebben dan de respondenten uit de eerste groep. Zo zegt respondent 2 (organisatieonderdeel C, man) dat “er meer is in het leven dan werken”. Respondent 12 (organisatieonderdeel D, vrouw) spreekt in dit verband over “betekenisvolheid”:

“Ik ben nu ook bestuurslid geworden van een vereniging en ik heb laatst ook een opleiding gevolgd om mensen die de taal niet vaardig zijn te ondersteunen. [...] Ja ik wil het evenwicht ook iets meer aan de andere kant leggen. En dan is het misschien wel zo dat ik wat meer kijk naar betekenisvolheid.”

Respondent 12, organisatieonderdeel D, vrouw

Ook noemen enkele respondenten dat zij graag meer tijd met hun partner zouden willen doorbrengen:

“Ja, precies. Op een zeker moment moet je ook meer aan jezelf gaan denken, ook aan mijn vrouw trouwens. Ik wil over een paar jaar wel met pensioen kunnen.”

Respondent 2, organisatieonderdeel C, man

“Ja, ik denk dat ik een hele mooie tijd heb gehad hier. En op een bepaald moment moet je dan ook stoppen. Dan krijg je ook weer meer tijd en vrijheid voor andere zaken in het leven. En ik wil graag meer bij mijn man zijn, snap je?”

Respondent 12, organisatieonderdeel D, vrouw

Naast deze tweedeling op basis van toekomstperspectief (wel of niet pensioengeorienteerd), zijn er ook grote verschillen waarneembaar tussen de vier organisatieonderdelen. Respondenten bij organisatieonderdelen C en D lijken over het algemeen minder mobiliteitsbereid dan respondenten bij organisatieonderdelen A en B. De respondenten van organisatieonderdelen C en D vrezen dat door hun vertrek een kennislacune zal ontstaan:

“Ik ben eigenlijk de enige bij het Rijk die zo veel weet op het gebied van privacy. Ik denk dat als ik wegga dat dat ook ja helemaal in elkaar stort.”

Respondent 28, organisatieonderdeel C, man

De respondenten van organisatieonderdelen A en B herkennen zich niet in deze angst. Mits er een degelijke overdracht plaatsvindt, zien zij zichzelf niet als onmisbaar. Waarom speelt deze angst wel bij medewerkers van C en D en maken medewerkers van A en B zich hier nauwelijks zorgen om? Het antwoord ligt gelegen in het type werkzaamheden van de verschillende onderdelen. Op dit vlak zijn organisatieonderdelen A en B en organisatieonderdelen C en D het meest vergelijkbaar met elkaar. Meerdere respondenten van organisatieonderdelen C en D noemen zichzelf “specialist” of “expert”. Respondent 19 (organisatieonderdeel C, man) vergelijkt werken bij organisatieonderdeel C met topsport:

“Dit is topsport, wij moeten ons bekwamen, dat is anders dan een jurist of een bestuurskundige, met alle respect. Die moeten dat natuurlijk ook wel, maar die hebben een kortere curve.”

Respondent 19, organisatieonderdeel C, man

Dit leidt er, volgens onder andere deze respondent toe, dat medewerkers bij deze onderdelen minder snel uit de functie gegroeid zijn, dan de “generalisten” bij organisatieonderdelen A en B. Niet alleen het verdiepen in de inhoud vergt meer tijd, ook het leren kennen van de “poppetjes” (Respondent 7, organisatieonderdeel C, man) in de politiek-bestuurlijke omgeving vereist het ontwikkelen van “bestuurlijke sensitiviteit” (o.a. respondent 4, organisatieonderdeel B, man) Dit maakt dat deze respondenten minder vaak geneigd zijn om van functie te wisselen.

Tenslotte stelt een groot gedeelte van de respondenten die mobiliteitsbereid zijn, dat zij niet actief aan hun mobiliteit hoeven te werken. De meeste respondenten hoeven nauwelijks zelf in beweging te komen om van functie te wisselen. Zij worden gevraagd door de direct leidinggevende of door bekenden uit hun eigen netwerk. Meerdere respondenten beschrijven loopbaanstappen als iets “dat je overkomt”:

“Nee, ik heb alleen van Defensie naar BZK een brief geschreven. Nou ja, uh naar andere functies binnen BZK heb ik ook wel gesolliciteerd, maar vaak was ik dan al gevraagd.”

Respondent 27, organisatieonderdeel B, man

*“Ik heb al in geen jaren – eigenlijk sinds ik bij BZK zit, nu dus 14 jaar- niet meer echt hoeven te solliciteren [...] laatst nog wel om *geanonimiseerd* te kunnen worden, maar toen hoefde ik niet eens een motivatiebrief te sturen.”*

Respondent 21, organisatieonderdeel A, man

Deze laatste constatering sluit goed aan bij de derde factor, weten. Hebben de respondenten voldoende arbeidsmarktkennis? Oftewel, weten zij waar de mogelijkheden voor een andere functie voor hen liggen en weten zij ook hoe ze dit voor elkaar moeten krijgen? Zoals blijkt uit de vorige alinea, kunnen de respondenten loopbaanstappen maken zonder veel inspanning. Zij verkrijgen hun kennis van de arbeidsmarkt door te netwerken via bijvoorbeeld LinkedIn. Dit indiceert dat deze respondenten over voldoende arbeidsmarktkennis beschikken.

“Ik word naar het eind toe van een project waakzamer. Dan vertel ik in elk geval aan wat mensen dat ik weer open sta voor nieuwe uitdagingen... ook op LinkedIn. Dan plan ik wat koffiegesprekken in, mocht dat nodig zijn en dan bel ik hier en daar eens wat rond.”

Respondent 8, organisatieonderdeel A, vrouw

Resumerend, schatten de respondenten hun *employability* wisselend in. De afname in bijvoorbeeld mobiliteitsbereidheid lijkt af te hangen van het toekomstperspectief van de respondent of het type beleidsfunctie. Bij specialistische beleidsfuncties vreest men kennisverlies bij vertrek en wijst men op de langere leercurve. Tenslotte vindt iedere respondent dat hij of zij over voldoende up-to-date kennis en vaardigheden beschikt en voldoende kennis heeft van de arbeidsmarkt door het onderhouden van een relevant netwerk.

In de volgende paragrafen worden de bevindingen behandeld met betrekking tot de ervaren HR-instrumenten. In de dataverzameling is een onderscheid gemaakt tussen beschikbare HR-instrumenten en gebruikte HR-instrumenten (zoals in Veth, 2016). Eerst is gevraagd om HR-instrumenten in een categorie te noemen, vervolgens of deze instrumenten ook beschikbaar zijn voor de respondent en tot slot of de respondent recentelijk (binnen de afgelopen twee jaar) gebruik heeft gemaakt van deze instrumenten.

5.2 HR-bundel: Ontwikkel

De eerste HR-bundel van Kooij (2010) bestaat uit de volgende instrumenten; training, cursus, opleiding, promotie, informeel leren en instrumenten gericht op loopbaanbegeleiding. Dit zijn het 3-5-7 model, de mobiliteitsbank, matching en individuele loopbaanbegeleiding. Uit de onderstaande bevindingen zal blijken dat de eerste reeks aan HR-instrumenten veel positiever ervaren wordt dan de loopbaaninstrumenten.

5.2.1 Training, cursus en opleiding

Veel respondenten beschouwen het volgen van trainingen, cursussen en opleidingen als iets nuttigs. Zij hebben behoefte aan formele scholingsinstrumenten. Daarnaast spreken veel respondenten enthousiast over een cursus, training of opleiding die zij recentelijk (binnen de afgelopen twee jaar) gevolgd hebben, wat doet vermoeden dat zij dit ook leuk vinden:

“[...] dat is dan alweer iets langer geleden dus ik weet niet of je dat nog meetelt, een uh MBA gevolgd. Dat was ontzettend leuk en dat heeft me ook als mens verder ontwikkeld.”

Respondent 29, organisatieonderdeel B, vrouw

“Ik heb onlangs nog een opleiding gedaan tot Executive Coach bij de VU in Amsterdam. En dat is de enige master in Europa specifiek gericht op coaching bij verandering. Het was niet makkelijk om daarbinnen te komen, dus ik heb me wel echt gespecialiseerd in mijn vak. [...] Dat maakt mij inderdaad unieker dan een gemiddelde ambtenaar die hier rondloopt.”

Respondent 8, organisatieonderdeel A, vrouw

Waarom vinden de respondenten het nuttig om gebruik te maken van deze formele ontwikkelinstrumenten? De redenen kunnen gevonden worden in zowel het “up-to-date houden” van de eigen kennis (o.a. respondent 20, organisatieonderdeel A, man), als in “ik

moet ergens beter in worden” en “Ik doe dingen om mezelf te ontwikkelen”, (o.a. respondent 4, organisatieonderdeel B, man). Geen van de respondenten geeft aan gebruik te maken van de instrumenten om beter om te kunnen gaan met technologische veranderingen. Deze vaardigheden hebben zij gaandeweg opgedaan.

Andere ontwikkelbehoefte

Als de respondenten gevraagd wordt of mogelijk de eigen ontwikkelbehoefte veranderd is met het vorderen van de leeftijd, wordt veelal geantwoord dat dit inderdaad het geval is. Bijna alle respondenten merken op dat zij op dit moment meer behoefte hebben aan kortere, praktijkgerichtere ontwikkelmogelijkheden dan voorheen:

“Ik weet nu wel beter dan vroeger met mijn tijd om te gaan, dus zo’n cursus of training moet wel directe toegevoegde waarde hebben.”

Respondent 29, organisatieonderdeel B, vrouw

“Ik geloof dat ik iets meer behoefte heb aan wat kortere en concretere cursussen. In het verleden zat ik weleens bij zo’n cursusmiddag en dan was ik de keynote diezelfde avond nog vergeten haha. Ja, daar begin ik niet meer aan. Dus ik denk vooral dat ik kritischer naar het aanbod kijk.”

Respondent 28, organisatieonderdeel C, man

Een enkele respondent wijst, naast deze verandering in leerbehoefte, in dit verband ook op het gebrek aan “loopbaanpaden” of “leerlijnen”. Dit zou de motivatie van deze medewerker kunnen verhogen:

“Bij de ING was het net tegenovergestelde, dan was er een doel en daar werk je naartoe. Dat vond ik prettiger.”

Respondent 28, organisatieonderdeel C, man

De respondenten spreken dus positief over formele, praktijkgerichte ontwikkelinstrumenten. Toch leggen zij uit dat zij niet altijd deze instrumenten positief ervaren. De gebrekkige rol van de leidinggevende en gebrek aan tijd kan deze, in eerste instantie positieve houding, tenietdoen.

Toestemming van de leidinggevende

Waarom vormt de leidinggevende een mogelijk obstakel voor het volgen van een training, cursus of opleiding? Op basis van de interviews kan er een onderscheid gemaakt worden in de redenen die de respondenten hiervoor aandragen.

Ten eerste voelen de respondenten zich afhankelijk van de leidinggevende. Zij houden rekening met de relatie die zij op dat moment met de leidinggevende hebben. Dit geldt zowel in positieve als in negatieve zin. In negatieve zin leidt dit tot minder gebruik van ontwikkelinstrumenten, doordat men niet om ontwikkelinstrumenten durft te vragen. Onderstaande citaten illustreren beide kanten:

“Mijn manager geeft me alle vrijheid. [...] we kennen elkaar al een tijdje. Hij heeft mij ook gevraagd voor deze functie, dus ja wij klikken wel.”

Respondent 5, organisatieonderdeel B, man

“Nee, je moet wel redelijk blijven en je hand niet overspelen. Je uh moet nog langer met elkaar door één deur kunnen.”

Respondent 13, organisatieonderdeel B, vrouw

Ten tweede lijken sommige leidinggevendenden te discrimineren op leeftijd. De respondenten veronderstellen dat de leidinggevende minder investeert in de ontwikkeling van hen dan in de ontwikkeling van hun jongere collega's:

"[...] dus dan zou je het idee weleens kunnen bekruipen dat 'die jonkies' wat meer aangeboden krijgen of gestimuleerd worden ja."

Respondent 26, organisatieonderdeel D, vrouw

*"[...] je vraagt minder snel om toestemming voor een opleiding als je denkt dat die leidinggevende je al min of meer heeft afgeschreven, snap je? [...] Met afgeschreven bedoel ik dat ze denken die *achternaam van respondent geanonimiseerd* gaan we echt geen opleiding meer geven."*

Respondent 11, organisatieonderdeel B, man

"Zelf denk je wel van goh zouden ze het de moeite vinden om mij zo'n dure opleiding te laten volgen bij De Baak?"

Respondent 27, organisatieonderdeel B, man

De vraag blijft echter, of de leidinggevende ook daadwerkelijk discrimineert. Alle respondenten die leeftijdsdiscriminatie leken te impliceren, zijn gevraagd een recent voorbeeld te geven van een dergelijke situatie waarin dit zich voordeed. Opmerkelijk genoeg, kon geen enkele respondent een voorbeeld geven. Dit doet vermoeden dat de leeftijdsdiscriminatie gestoeld is op veronderstellingen in plaats van ervaringen.

Er zijn ook enkele respondenten (respondent 4, organisatieonderdeel B, man en respondent 16, organisatieonderdeel D, man) die zich in dit beeld herkennen, maar zich hier niet door hebben laten tegenhouden. Voor hen vormde de leeftijdsdiscriminatie dus geen belemmering:

"[...] Maar als ik iets wilde had ik er van tevoren goed over nagedacht. En ik kon ook vertellen waarom het ook in het belang voor het bedrijf, voor de organisatie is, waarom ik het doe."

Respondent 4, organisatieonderdeel B, man

"Wie niet waagt, wie niet wint, zeg ik altijd."

Respondent 16, organisatieonderdeel D, man

Tijdgebrek

Tijd kan, net als de leidinggevende, soms een belemmering zijn om aan formele scholingsactiviteiten deel te nemen. Dit ervaren gebrek aan tijd wordt voornamelijk door de respondenten binnen organisatieonderdeel C en D benoemd. De respondenten relateren hun tijdgebrek aan de hoge werkdruk die voortkomt uit de politiek-bestuurlijke omgeving waarin zij opereren. Daarbij voelen zij een constante verantwoordelijkheid voor alles wat raakt aan hun expertisegebied:

"[...] Maar die tijd heb ik helaas niet hier. Althans, die ervaar ik niet. Zodra er Kamervragen komen moet je alles weer uit je handen laten vallen. Ze zouden hier een regel moeten instellen dat je 10% van je tijd hier wel mee bezig mag zijn. Maarja, dan weet ik niet of we de gewenste kwaliteit nog kunnen leveren en waarmaken."

Respondent 23, organisatieonderdeel D, man

“Nauwelijks. Ik moest het in mijn eigen tijd doen, die al beperkt is door het urenaantal dat wij wekelijks maken en daarbij ja ik ben ook nog eens projectleider van een groot meeslepend project waar ik in the end alle verantwoordelijkheid voor draag.”

Respondent 2, organisatieonderdeel C, man

Eén respondent gaf aan een soort oplossing te hebben gevonden voor dit probleem. Hij maakte gebruik van een onlinecursus:

“Nou ja eigenlijk niet. Het hakt er wel in, maar omdat het online was, was dit wel beter te doen. Ik kon pauzeren wanneer ik wilde. Ideaal.”

Respondent 28, organisatieonderdeel C, man

Scholingsbudget

Geen van de respondenten ziet de hoogte of de beschikbaarheid van het scholingsbudget als een mogelijke belemmering in het volgen van een cursus, training of opleiding. Slechts een enkeling benoemt dat dit opleidingsbudget wel ‘publiek geld’ is waar men spaarzaam mee dient om te gaan:

“Ik vind ook dat je dat niet naar de organisatie kan maken. Het gaat toch om publiek geld en het moet de organisatie ook iets opleveren. Het is niet de bedoeling dat iedereen dat geld besteedt aan zijn of haar hobby, begrijp je wel?”

Respondent 13, organisatieonderdeel B, vrouw

5.2.2 Promotiemogelijkheden

Afgezien van de gesprekscyclus, kan ook het instrument promotie de *employability* van de medewerker vergroten. Wordt dit instrument ook als zodanig ervaren? De respondenten onderschrijven inderdaad de motiverende werking van “kunnen verbeteren” en “kunnen doorgroeien, ook in schaal” (o.a. respondent 17, organisatieonderdeel B, vrouw en respondent 20, organisatieonderdeel A, man). Desondanks blijkt dit instrument in de praktijk vaak niet op die manier ervaren te worden.

In de eerste plaats komt dit doordat de respondenten een afname ervaren qua doorgroeimogelijkheden in salarisschalen (o.a. respondent 21, organisatieonderdeel A, man). Volgens enkele respondenten kom je als beleidsmedewerker na een x aantal jaar op een “plateau” terecht, waarbij het moeilijk is om nog veel te kunnen stijgen in salaris.

Een ander, vaker benoemd argument, betreft het gebrek aan kennis van mogelijkheden om een opwaartse loopbaanstap te maken. De respondenten zien de functies wel, maar weten niet hoe zij hiervoor in aanmerking kunnen komen:

“Het wordt minder transparant hoe hoger je komt, je weet helemaal niet hoe je het moet aanpakken om weer een stap te kunnen maken.”

Respondent 17, organisatieonderdeel B, vrouw

Opmerkelijk genoeg, ervaren alleen de vrouwelijke respondenten dit gebrek aan transparantie. Van de zeven vrouwelijke respondenten die naar deze kwestie bevraagd zijn, gaven zes respondenten aan dit te herkennen of te hebben ervaren:

“Bij die matchingsronde zag ik niet de functies staan waar ik direct interesse in heb. Die lijken buiten dat soort formele diensten om te gaan.”

Respondent 18, organisatieonderdeel A, vrouw

“Ja, het is me een raadsel. Zeker als overheid zijnde zou dat inzichtelijker gemaakt moeten worden. Nu lijken de beste baantjes via-via verdeeld te worden.”

Respondent 10, organisatieonderdeel A, vrouw

5.2.3 Informeel leren: learning on the job en kennisdeling

De medewerker kan zich ook middels informele ontwikkelinstrumenten ontwikkelen. Hoe ervaren de medewerkers het gebruik met dit type instrument? Weinig respondenten gaven aan bekend te zijn met de term ‘informeel leren’. Na enige toelichting van de onderzoeker, bleek iedere respondent dit als iets vanzelfsprekends te beschouwen. Bovendien wisten enkele respondenten na de toelichting voorbeelden te geven van nuttige informele leermogelijkheden:

“Ja in zekere zin wel ja. Het is niet drastisch veranderd hoor, maar ik merk dat ik het de laatste jaren fijn vindt om aan de hand van kennisdeling betrokken te worden. Dus dan geeft iemand van de afdeling weer eens een presentatie waar hij of zij mee bezig is. Ik vind dat toch een stuk fijner werken. Je hoeft je er niet heel erg in te verdiepen, maar je krijgt toch een breder beeld van wat er speelt. [...] Ik denk dat wij vroeger meer op eilandjes te werk gingen. Dus dat we dan allemaal individueel van elkaar iets leerden. Nu lijkt het een stuk efficiënter te gaan. [...] Ja precies. Nu put ik ook uit de kennis van mijn collega's.”

Respondent 27, organisatieonderdeel B, man

“We hebben ons vaste teamoverleg, maar verder organiseren we ook eens in de zoveel tijd een sessie waarbij we dan dieper ingaan op één bepaalde kwestie. Iedereen heeft wel een stokpaardje.”

Respondent 19, organisatieonderdeel C, man

Bij het doorvragen naar het gebruik van deze instrumenten, volgden uitsluitend positieve ervaringen. De belangrijkste redenen om ‘informeel te leren’ waren: de “laagdrempeligheid” (o.a. respondent 8, organisatieonderdeel A, vrouw) en de mogelijkheid om in relatief korte tijd meer te weten te komen van je collega's. Volgens respondent 23 (organisatieonderdeel D, man) kan dit de “eilandjescultuur” van de afdeling tegengaan.

Deze paragraaf laat zien dat de oudere beleidsmedewerker nog altijd behoefte heeft aan de formele ontwikkelinstrumenten uit de HR-bundel Ontwikkel. Als dieper wordt ingezoomd op deze behoefte valt wel op dat de respondenten kortere, praktijkgerichtere ontwikkelinstrumenten verkiezen boven bijvoorbeeld (lange) opleidingen. Het daadwerkelijke gebruik van deze formele ontwikkelinstrumenten wordt soms belemmerd door het moeten vragen om toestemming bij de leidinggevende. De respondenten veronderstellen dat deze leidinggevende hun hoge leeftijd en/of de relatie met de respondent als beoordelingscriteria hanteert in het al dan niet verlenen van toestemming voor de cursus, training of opleiding. Het is hierbij lastig om vast te stellen of de leidinggevende daadwerkelijk discrimineert of dat dit beeld slechts berust op aannames. De bevindingen uit dit onderzoek lijken te wijzen op het laatste. Tot slot leidt, voornamelijk binnen organisatieonderdelen C en D, tijdgebrek ook tot een verminderd gebruik van de formele scholingsinstrumenten. Het gebruik van informele scholingsmogelijkheden is minder bekend, maar niet minder geliefd. De praktische belemmeringen van de formele ontwikkelinstrumenten lijken bij dit type instrument niet voor te komen.

5.2.4 Loopbaaninstrumenten

Het 3-5-7 model

Het 3-5-7 model is bedoeld om te kunnen sturen op de in-, door- en uitstroom van ambtenaren, zoals beschreven in paragraaf 3.3.1. Wat zijn de ervaringen van de respondenten met dit instrument? In lijn met paragraaf 5.1, blijkt opnieuw de aard van de werkzaamheden bepalend te zijn voor het antwoord. De “generalisten” van organisatieonderdelen A en B zijn louter positief over het instrument. Zij staan achter deze stelregels en verwachten van de leidinggevende dat hij of zij hier actief op stuurt. Sommige respondenten zouden dit model zelfs een verplichtend karakter willen geven:

“Groeï bloei doeï. Ja ik vind dat heel mooi. Anders krijg je als organisatie een eigen blinde vlek.”

Respondent 8, organisatieonderdeel A, vrouw

“Ja daar ben ik wel voor. Sommige medewerkers op zo’n afdeling kunnen wel een schop onder hun kont gebruiken.”

Respondent 17, organisatieonderdeel B, vrouw

Net als in paragraaf 5.1 zijn de “specialisten” van organisatieonderdelen C en D een andere mening toebedeeld. Zij vinden deze tijdsindicaties niet haalbaar en vrezen voor het verliezen van waardevolle kennis voor de organisatie. Naast het leren kennen van de betrokkenen, het begrijpen van de complexe materie, wordt ook gewezen op de externe inhuur. Bij C en D worden veel collega’s vanwege hun specialistische kennis ingehuurd. Een nadeel hiervan is dat zij “weinig tot niets van de historie” van een project weten (o.a. respondent 23, organisatieonderdeel D, man). Om bovenstaande redenen vinden de respondenten dat dit model niet van toepassing op hun afdelingen (C en D) zou moeten zijn:

“Nee, nee. In dit vak heb je continuïteit nodig. Juist... Juist om dat je zo beleidsmatig bezig bent. Je moet de mensen kennen en je moet mensen hebben die bij de totstandkoming van zo’n project betrokken waren. [...] Dat heeft met de complexiteit van IT te maken. We hebben al relatief veel externe inhuur, dus al je mensen dan ook nog eens snel door wisselen dan heb je te weinig collectief vermogen om zo’n project tot een succes te maken [...]”

Respondent 2, organisatieonderdeel C, man

“Uhm nou als die collega’s te snel van plek verwisselen. Dan weet je soms niet waar bepaalde kennis gebleven is. En het is niet alleen maar kennis die in Digidoc opgeslagen kan worden [...] het gaat bijvoorbeeld om kennis van het begin tot aan, tot aan nu van een dossier en daar horen poppetjes bij natuurlijk.”

Respondent 7, organisatieonderdeel C, man

Samenvattend, hangen de behoeftes en ervaringen met dit instrument dus af van het type beleidsfunctie en bijbehorende werkcontext.

Mobiliteitsbank

De mobiliteitsbank is een online vacaturebank waar Rijksambtenaren het interne arbeidsaanbod in kunnen zien. Het instrument wordt veelvuldig door de respondenten benoemd (maar liefst 21 keer). Dit betekent niet dat iedere respondent ook gebruik maakt

van dit instrument. Een klein deel van de respondenten gebruikt de mobiliteitsbank om een overzicht te krijgen van de nieuwste, relevante vacatures. Deze respondenten reageren echter nooit op een vacature via de website van de mobiliteitsbank. Het grootste gedeelte van de respondenten geeft aan geen behoefte te hebben aan het instrument. Net als in paragraaf 5.1 benadrukken de respondenten het belang van een relevant, groot netwerk. Het “kennen van mensen” is een belangrijke eerste stap in het verkrijgen van een nieuwe functie. LinkedIn lijkt beter aan dit criterium te voldoen.

“Maar de mobiliteitsbank... heb ik wel eens naar gekeken maar daar heb ik eigenlijk nooit gebruik van gemaakt. [...] Ik snap dat het je stimuleert maar ik heb geen zin om het steeds te checken. Daar gebruik ik LinkedIn dan eerder voor.”

Respondent 12, organisatieonderdeel D, vrouw

“Nee, dat niet. Maar eigenlijk wat ik net zei, ik vind het bij nieuwe stappen maken erg belangrijk om goed te weten wie er zitten en om daar eerst mee te gaan praten.”

Respondent 26, organisatieonderdeel D, vrouw

Matching

De matching is een instrument dat als doel heeft de horizontale mobiliteit van de medewerkers te bevorderen. Wat zijn de ervaringen van de medewerkers met matching? Ten eerste biedt ook dit instrument geen mogelijkheid tot promotie (paragraaf 5.3.2). De respondenten zouden dit instrument liever gebruiken om binnen hun eigen expertise te kunnen doorgroeien naar een hogere functie, dan zich te verbreden. Opnieuw komt dus de behoefte aan promotiemogelijkheden naar voren. Ook wordt weer aangegeven dat het eigen netwerk uiteindelijk meer zal opleveren. Geen van de respondenten heeft in 2015 of in 2018 mee gedaan aan de matching. De beschreven ervaringen zijn dus niet gestoeld op het daadwerkelijke gebruik van het instrument.

“Dat hele systeem zit zo in elkaar dat je wel erg graag naar een andere setting wil, en dat ik had ik niet zo, mijn specialisme is digitalisering en dat matchen werkt alleen als je echt iets heel anders wilt, dat is mijn idee dan.”

Respondent 2, organisatieonderdeel C, man

“Ja de matching, daar ben ik me onlangs weer vergeten voor op te geven, maar ik zag er ook niet echt iets tussen zitten [...] maar bij een zwaardere functie dan blijkt het al helemaal vol te zitten. Dat vind ik toch apart.”

Respondent 28, organisatieonderdeel C, man

“Ik zorg continu voor een netwerk om mee heen. Zeker als je uh wat hogerop wilt komen werkt dat een stuk beter [...] zeker als je als leidinggevende aan de slag wilt, dan willen mensen toch weten met wie ze dagelijks te maken hebben. Kijk, het werkt zo, als jij iedere dag met iemand moet werken die je eigenlijk niet mag, dan werk je daar liever niet mee. Daarom bestaat er ook geen objectieve selectie.”

Respondent 5, organisatieonderdeel B, man

Individuele loopbaanbegeleiding

Individuele loopbaanbegeleiding als HR-instrument is slechts door twee respondenten benoemd. De twee respondenten die over de loopbaancoach begonnen waren zeer enthousiast (respondent 4, organisatieonderdeel B, man en respondent 22, organisatieonderdeel D, vrouw). Dat slechts twee respondenten de coach noemden wekt de

indruk dat er nauwelijks gebruik wordt gemaakt van dit instrument. Wanneer de onderzoeker bij de overige respondenten informeerde waarom zij geen gebruik maken van individuele loopbaanbegeleiding, werd vaak geantwoord dat zij dit als de taak van de leidinggevende zien.

“Dat zou dus ook die manager kunnen of uh moeten doen, maar het lijkt me heel fijn om iemand te hebben die in dat soort zaken met je mee wil denken en je ook voor iets langere tijd volgt.”

Respondent 22, organisatieonderdeel D, vrouw

“[...] dan gaan we één keer per maand eens samen eten. Dan proberen we elkaar aan te scherpen, dus dat is voor mij goed en voor hem, voor hem is dat ook leuk. En hij heeft ook een heel uitgebreid netwerk. Dus zo probeer ik ook een beetje kijken naar wat er speelt.”

Respondent 4, organisatieonderdeel B, man

5.3 HR-bundel: Behoud

De tweede HR-bundel van dit onderzoek bevat HR-instrumenten gericht op het behouden van het huidige niveau van functioneren als nieuwe uitdagingen zich aandienen. Onder de HR-bundel behoud valt de gesprekscyclus.

5.3.1 Gesprekscyclus

Binnen het Rijk, en dus binnen het ministerie van BZK, bestaat er voor iedere ambtenaar de Gesprekscyclus Rijk. In deze gesprekscyclus spreekt de direct leidinggevende minimaal één keer per jaar met de medewerker over zijn of haar ontwikkeling en inzetbaarheid. Ook worden er resultaatafspraken gemaakt met betrekking tot de functie.

Hoe wordt deze gesprekscyclus ervaren? De meningen van de respondenten over dit instrument lopen sterk uiteen. Toch lijken de respondenten eensgezind als het gaat om de motiverende werking die uitgaat van dit instrument. Het hebben van een “apart moment” (o.a. respondent 20, organisatieonderdeel A, man) en “dat het verplicht is” (respondent 25, organisatieonderdeel A, man) verhoogt de motivatie van de respondenten. Dit vormt hét moment om loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden te bespreken (o.a. respondent 6, organisatieonderdeel A, vrouw) of meer zaken in de privé sfeer zoals werkdruk (o.a. respondent 23, organisatieonderdeel D, man). Bovendien vinden de respondenten het voeren van dit gesprek belangrijk en betreuren zij het als dit gesprek, naar hun idee, te weinig gevoerd wordt.

“Nou dat is wel een grove conclusie, maar het helpt mij wel om meer uit mezelf te halen. Ik ben niet dagelijks over nieuwe kansen en cursussen aan het nadenken.”

Respondent 21, organisatieonderdeel A, man

“Ik ben niet lui, maar het kan me net dat zetje in de goede richting geven dat ik nodig heb.”

Respondent 25, organisatieonderdeel A, man

Waarom dan toch die verdeeldheid? Net als bij de ontwikkel HR-bundel, lijkt dit opnieuw veroorzaakt te worden door de wijze van implementatie door de leidinggevende. Iedere leidinggevende doet dit op zijn of haar eigen manier, aldus respondent 18

(organisatieonderdeel A, vrouw). Dit verklaart waarom sommige respondenten zeer enthousiast zijn over de gesprekscyclus en sommige respondenten teleurgesteld worden.

*“De ene manager is de andere niet. We hebben binnen *organisatieonderdeel A* ook heel uiteenlopende managers zeker. Er zijn ook managers die stimuleren dat iemand zich ontwikkelt of die zien dat ze het risico lopen om te hun baan kwijt te raken en gaan dan actief met die mensen aan de slag om te zorgen dat ze blijven, dat kan een opleidingsaanbod zijn of extra ruimte ergens anders waar ze dan heen kunnen. Maar je hebt ook leiders die veel meer vinden dat ze daar niet voor zijn en dat mensen zichzelf maar moeten redden.”*

Respondent 18, organisatieonderdeel A, vrouw

Een voorbeeld van zo'n andere invulling is de frequentie van de gesprekscyclus. Waar de één spreekt van één keer in de maand, spreekt de ander van om de zes weken, en weer een ander heeft het over één keer in de twee maanden. Als aan de respondenten gevraagd wordt waarom naar hun mening het gesprek te weinig gevoerd wordt, antwoordden zij dat dit ligt aan een gebrek aan prioriteit. Volgens hen prevaleren de organisatorische doelstellingen stevast boven de “P-zaken” (o.a. respondent 10, organisatieonderdeel A, vrouw).

“Ook bijvoorbeeld dat beoordelingsformulier dat je voor zo'n functioneringsgesprek met je leidinggevende invult. Je kan wat je maar wil invullen bij de vraag mobiliteitswens? Niemand die ernaar kijkt.”

Respondent 3, organisatieonderdeel B, man

Daarnaast lijken de leiderschapsstijlen van de leidinggevers ook van elkaar te verschillen. Maar liefst 32 keer vallen de termen “people management” of “people manager”. De respondenten zien het liefst een leidinggevende die hen “persoonlijk kent” (o.a. respondent 17, organisatieonderdeel B, vrouw) en die meer mens- dan resultaatgericht is. Indien een leidinggevende hieraan voldoet, wordt het gesprek positief ervaren. Toch zijn er bij alle organisatieonderdelen te weinig ‘people managers’:

“Nauwelijks. Te weinig in ieder geval. En zoals ik al zei zijn het niet de juiste personen die managers zijn. Het zijn de beste jongetjes van de klas, ja daar heb je op dit vlak niet zo veel aan.”

Respondent 23, organisatieonderdeel D, man

*“*Naam organisatieonderdeel C*’ers zijn ook geen typische soft managers. Wij zijn met z’n allen wel een tikje te resultaatgericht. Dat is vaak heel goed, maar dan moet je ook niet verbaasd zijn dat je dat bij de managers niet terugziet. Erg cliché, maar liever een vrouw of in ieder geval meer een mensen mens.”*

Respondent 19, organisatieonderdeel C, man

“Ja ik heb niet zo'n hoge pet op van managers. Het komt waarschijnlijk ook omdat het mijn vakgebied is. Ik vind ze het lang niet altijd goed genoeg doen [...] Ja, een voorbeeld vind ik lastig te geven... mijn algemene beeld is dat leidinggevers weinig kaas gegeten hebben van het managen van personeel. Het liefst zou ik ze allemaal op de opleiding sturen die ik zelf heb gedaan haha.”

Respondent 8, organisatieonderdeel A, vrouw

Tot slot kan op grond van de resultaten geconcludeerd worden dat de ervaringen met de gesprekscyclus bij organisatieonderdelen C en D negatiever zijn, dan bij organisatieonderdelen A en B. Waarom zijn de respondenten bij C en D minder tevreden met de gesprekscyclus?

Ten eerste speelt bij organisatieonderdeel C onder meer de frequente wisseling van het management een rol in de negatieve ervaringen met het instrument. Het gevolg is dat het voor de medewerker moeilijk is om een band op te bouwen met de leidinggevende. Voor de

leidinggevende is het op diens beurt lastig om in korte tijd de behoeften van zijn of haar medewerkers scherp te krijgen:

“Je ziet managers komen en gaan. Je krijgt simpelweg niet de tijd om een band op te bouwen.”

Respondent 28, organisatieonderdeel C, man

“Er zijn veel interimmanagers geweest de afgelopen tijd. En de managers lopen over van het werk. Je kan niet van ze verlangen dat ze zich ook nog eens in jouw individuele situatie verdiepen.”

Respondent 7, organisatieonderdeel C, man

Ten tweede blijkt bij organisatieonderdelen C en D niet het juiste klimaat te heersen om het personeelsgesprek te voeren. De respondenten spreken over een “onveilige omgeving” (o.a. respondent 24, organisatieonderdeel C, man) en benadrukken het gebrek aan steun van leidinggevend en collega’s. Dit lijkt ten koste te gaan van de kwaliteit van het personeelsgesprek:

“In die gesprekken wordt vaak teruggeblikt, je bent uh het is ook niet altijd verstandig om je plannen te delen.”

Respondent 19, organisatieonderdeel C, man

“Ik weet niet hoe je dit in je onderzoek gaat verwerken, maar wat voor jou in elk geval wel relevant is, is dat hier verre van een leerklimaat heerst. Je zou kunnen spreken van een angstcultuur. Maar goed, ik heb dus onlangs voor mezelf gekozen en ik heb aan de bel getrokken. Daarmee heb ik de organisatie verrast. En dat zegt iets over de organisatie. De organisatie kijkt niet naar hoe het met haar mensen gaat.”

Respondent 23, organisatieonderdeel D, man

De constatering dat er bij organisatieonderdelen C en D mogelijk een onveilig klimaat heerst, wordt versterkt door de respondenten die vertelden over hun burn-out. Bij vier respondenten is, in de tijd dat zij werkzaam waren bij C en D, een burn-out gediagnosticeerd. In de beschrijvingen van de burn-outs komt telkens de behoefte aan “het goede gesprek met de leidinggevende” (o.a. respondent 23, organisatieonderdeel D, man en respondent 22, organisatieonderdeel D, vrouw) naar voren.

“Hij (de direct leidinggevende) had natuurlijk veel vaker moeten vragen hoe het met me ging, niet alleen tijdens die bila’s. Signalen moeten oppikken, snap je?”

Respondent 22, organisatieonderdeel D, vrouw

De gesprekscyclus blijkt dus een krachtig middel om de motivatie van de medewerkers aan te wakkeren. Desalniettemin, lijkt de invulling van de leidinggevende niet te stroken met de behoefte van de medewerkers. De respondenten zien graag een leidinggevende met mensgerichte kwaliteiten, de zogenaamde “people manager”. Dit vormt een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle implementatie van het instrument.

5.4 HR-bundel: Benut

Naast de ontwikkel HR-bundel en de behoud HR-bundel, kunnen de *employability* bevorderende HR-instrumenten ook gebundeld worden naar het doel ‘benutten’. De instrumenten in deze bundel hebben als doel om de bestaande ervaring, kennis en kunde van de oudere medewerker te benutten (Kooij, 2010; Veld et al., 2015). In dit onderzoek vallen taakverlichting en taakverbreding onder deze HR-bundel.

5.4.1 Taakverlichting

Taakverlichting kan de oudere medewerker motiveren om langer door te werken (paragraaf 3.3.3). Voordat de ervaringen met taakverlichting behandeld worden, wordt eerst stilgestaan bij de vraag of de respondenten hun veroudering terugzien in de dagelijkse werkzaamheden. Het algemene beeld is dat de respondenten weinig merken van hun veroudering op de werkvloer. Slechts een enkeling merkt hier wel iets van. Dit komt zowel voor bij respondenten van begin vijftig als van begin zestig.

“Ik heb niet het gevoel dat ik niet meer mee kan komen of wat dan ook, maar wel dat ik veel meer moeite heb met het switchen van onderwerp. Dat als je ouder wordt, wordt het steeds lastiger en daar begin ik al last van te krijgen want ja, ik zie het bij hele jonge collega's die alles dan weer makkelijker oppikken. Dat is wel een dingetje, maar daar is wel mee te leven voor alsnog.”

Respondent 15, organisatieonderdeel D, man

“Ik ben niet zo vingervlug als jouw generatie, maar ik weet mezelf goed te redden. En ja je wordt er af en toe wel mee geconfronteerd ja.”

Respondent 13, organisatieonderdeel B, vrouw

Hebben de respondenten daarom ook geen behoefte aan het instrument taakverlichting? Dit lijkt te kloppen. Wel geven zij verschillende redenen om geen gebruik te willen maken van taakverlichting. In de eerste plaats vrezen zij om niet langer als “volwaardig lid” te worden gezien op hun afdeling. Deze angst komt voor bij alle organisatieonderdelen.

“Liever niet, behalve is de situatie daar echt om vraagt. Ik wil wel als een volwaardig lid van het team gezien worden. [...] Ja heel belangrijk ja. Ik zou me minder op mijn plek voelen.”

Respondent 18, organisatieonderdeel A, vrouw

In de tweede plaats vinden de respondenten dit niet passen bij hun “veeleisende werkomgeving” (o.a. respondent 16, organisatieonderdeel D, man.) Zij zouden nog liever opstappen dan moeten overgaan op taakverlichting (aldus respondent 1, organisatieonderdeel D, man). Dit argument wordt voornamelijk door respondenten van C en D gegeven. Dit zou veroorzaakt kunnen worden door de hoge werkdruk en het onveilige klimaat, zoals beschreven in paragraaf 5.3.

“Ik zou dan echt niet meer op deze afdeling blijven zitten, daar is hier geen plaats voor. Dan verhuis ik nog een keer door naar een andere afdeling binnen BZK en dan is het wel klaar.”

Respondent 1, organisatieonderdeel D, man

In de derde plaats ‘geloven’ de meeste respondenten niet dat taakverlichting ook daadwerkelijk zal leiden tot minder stress of een verminderde werkdruk. Het aantal taken kan afnemen, zo stellen zij, maar dat wil niet zeggen dat dat ook leidt tot minder zorgen. Zij vertellen dat hun hoge werkdruk wordt veroorzaakt door de grote verantwoordelijkheid die zij voor een project of dossier dragen:

“Minder taken ja? Maar niet minder zorgen hoor. Je blijft immers verantwoordelijk.”

Respondent 3, organisatieonderdeel B, man

Tot slot hebben de respondenten professionele ambities die zij waar willen maken. Dit gaat niet samen met gebruik van het HR-instrument taakverlichting, aldus o.a. respondent 4

(organisatieonderdeel B, man). Deze professionele ambities komen juist dichterbij als zij “volledig meedraaien” (respondent 3, organisatieonderdeel B, man).

“Nee. Althans, nu niet. Voor mij is het nu belangrijk om juist veel op te pakken en veel nieuwe mensen te leren kennen. Dat duurt even. Dit is ook voor mij een nieuwe omgeving. Daar gaat dus wel wat tijd in uh zitten.”

Respondent 4, organisatieonderdeel B, man

5.4.2 Taakverrijking en taakverbreding

Onder het instrument taakverrijking wordt in dit onderzoek het toevoegen van ‘verticale’ taken aan de huidige functie verstaan. De medewerker krijgt op die manier meer verantwoordelijkheden. Bij taakverbreding worden juist ‘horizontale’ taken toegevoegd aan de functie. Hierdoor krijgt de medewerker de kans om meer ervaring op te doen buiten zijn of haar huidige takenpakket (zie ook paragraaf 3.3.3). De respondenten noemden deze instrumenten zelden uit zichzelf (N=3). Ondanks dit geringe aantal, gaven alle drie de respondenten aan recente, positieve ervaringen met deze instrumenten te hebben. Zij zeiden hierover: “Je ziet zoveel meer” en “veel van geleerd” (respondenten 1, organisatieonderdeel D, man; respondent 13, organisatieonderdeel B, vrouw en respondent 18, organisatieonderdeel A, vrouw). De overige respondenten beschouwen deze instrumenten als “vanzelfsprekend” en maakten allen in meer of mindere mate gebruik van taakverrijking- en of verbreding. Eén respondent sprak ook over de afwisseling die het brengt als leuke bijkomstigheid (respondent 13, organisatieonderdeel B, vrouw). Bijna altijd beweren de respondenten gebruik te maken van taakverbreding. Ook hebben de respondenten veel behoefte aan taakverrijking.

“Ja, het is een aanrader om dat te doen. Je moet niet bang zijn om zelf dingen naar je toe te trekken.”

Respondent 13, organisatieonderdeel B, vrouw

“En daarnaast... Ik heb veel buiten mijn takenpakket gedaan dus naast dat je een vast takenpakket kreeg moet je daar buiten ook zaken oppakken.”

Respondent 18, organisatieonderdeel A, vrouw

“Ik doe veel buiten mijn ‘verplichte’ werkzaamheden, maar dat komt ook omdat ik wil dat de jongere medewerkers zien wat er allemaal mogelijk is. Die wil je aangehaakt houden. [...] ik ben bijna weg, maar je wilt, je hoopt het toch nog naar een hoger niveau te kunnen tillen, ook als je straks weg bent.”

Respondent 9, organisatieonderdeel D, man

5.5 HR-bundel: Ontzie

De laatste HR-bundel is gericht op het ontzien van de oudere medewerker. Deze instrumenten kunnen de taakeisen van de medewerkers verlagen en daarmee de werk privé balans herstellen (Kooij, 2010; Boxall & Purcell, 2016). Dit onderzoek schaaft de instrumenten verkorte werkweek en demotie onder deze bundel. Bij het HR-instrument verkorte werkweek is het belangrijk om te vermelden dat het aangepaste werkrooster bij de directe collega's bekend is en is goedgekeurd door de leidinggevende van de medewerker.

5.5.1 Verkorte werkweek

Bovenstaande bevindingen met betrekking tot taakverlichting (paragraaf 5.4.1) komen grotendeels overeen met de bevindingen van de verkorte werkweek. Ook bij dit instrument wordt weer verteld dat dit onhaalbaar lijkt in de huidige werkomgeving:

“Je kan hier niet half mee draaien. Daar is het hier simpelweg niet voor gemaakt.”

Respondent 23, organisatieonderdeel D, man

Een paar respondenten geven aan dat voor hen de formele toepassing van het instrument “niet nodig” is (respondent 14, organisatieonderdeel A, man en respondent 10, organisatieonderdeel A, vrouw). Zij beschikken over voldoende autonomie om te kunnen bepalen hoe lang hun werkdagen duren. Dit hoeft niet schriftelijk te worden vastgelegd en besproken te worden met de leidinggevende:

“Ik ben niet de persoon die daar snel om zou vragen en ja het is ook niet nodig. Als ik 's ochtends iets later wil beginnen of 's middags iets eerder wegga, dan hoef ik dat niet met iemand te bespreken. Dan doe ik dat gewoon. Dat is niet iets wat vastgelegd wordt.”

Respondent 27, organisatieonderdeel B, man

Deze kleine groep respondenten ziet het verkorten van de werkweek als een manier om “af te kunnen bouwen”:

“Op een zeker moment moet je ook meer aan jezelf gaan denken, ook aan mijn vrouw trouwens. Ik wil over een paar jaar wel met pensioen kunnen.”

Respondent 2, organisatieonderdeel C, man

“Het zou geen straf zijn, maar mijn vrouw is onlangs al met pensioen gegaan, dus ik zie het wel als een prettig vooruitzicht.”

Respondent 9, organisatieonderdeel D, man

Tevens kan door het verkorten van de werkweek meer tijd gespendeerd worden met de partner (o.a. respondent 9, organisatieonderdeel D, man) of (klein)kinderen:

“Ja, de kinderen zijn het huis uit, misschien krijg ik wel kleinkinderen...Het is weer een nieuwe fase.”

Respondent 13, organisatieonderdeel B, vrouw

Niettemin geldt voor het grootste gedeelte van de respondenten dat de verkorte werkweek, net als bij taakverlichting, niets kan veranderen aan de werkdruk en de daarbij behorende mentale klachten:

“Je moet dit willen. Als je niet zulke [lange] dagen wilt maken, tja dan..., dit hoort erbij als je van het politieke houdt. Stress, soms lange dagen maken horen er nu eenmaal bij[...]. Daar gaat inzetbaarheidsbeleid niks aan veranderen.”

Respondent 18, organisatieonderdeel A, vrouw

5.5.2 Demotie

Het instrument demotie, oftewel een stapje terug doen op de loopbaanladder, is voor geen enkele respondent een aantrekkelijk vooruitzicht. Zeker wanneer het pensioen nadert, willen de respondenten niet dat hun salaris lager uitvalt. Zij hechten veel waarde aan hun financiële zekerheid. Tevens vinden zij dat de opgebouwde ervaring en kennis juist beter gewaardeerd en beloond zou moeten worden. Zo gaf respondent 2 (organisatieonderdeel C,

man) aan dat bij zijn laatste sollicitatie, naar zijn idee, geen rekening is gehouden met zijn “hoge trackrecord” van succesvol afgeronde IT-projecten. Zij beschrijven demotie als “zonde” en “onnodig” (o.a. respondent 1, organisatieonderdeel D, man, respondent 2, organisatieonderdeel C, man en respondent 19, organisatieonderdeel C, man).

“Ik heb alleen maar meer ervaring, waarom zou ik dan minder beloond willen worden richting mijn pensioen?”

Respondent 19, organisatieonderdeel C, man

Kortom, de instrumenten uit deze HR-bundel lijken niet aan te sluiten bij de wensen van de medewerkers. De respondenten geven aan dat zij behoefte hebben aan financiële zekerheid richting het einde van hun loopbaan. Daarnaast wil het merendeel van de respondenten zijn of haar werkweek niet verkorten. Mocht men toch kortere dagen willen werken, dan is dat ook zonder formele toepassing vaak mogelijk. Respondenten zeggen namelijk over een hoge mate van autonomie te beschikken. Slechts een enkele respondent geeft aan hierdoor meer tijd te kunnen spenderen met geliefden of op die manier het werk te kunnen afbouwen.

5.6 Beïnvloedende factoren

In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de factoren die de zojuist beschreven ervaringen van de medewerkers beïnvloeden. Deze paragraaf geeft dus antwoord op de vierde deelvraag: *“Door welke factoren worden de ervaringen van 50+-beleidsmedewerkers van BZK met de HR-instrumenten uit het employability instrumentarium beïnvloed?”* Eerst worden de resultaten met betrekking tot deze deelvraag op organisatorisch niveau besproken en vervolgens op individueel niveau.

5.6.1 Factoren op organisatorisch niveau

Op organisatorisch niveau zijn een aantal factoren naar voren gekomen die de ervaringen van de medewerker met de *employability* instrumenten positief of negatief beïnvloeden.

Uitdaging en diversiteit in werkzaamheden

Zo spraken veel respondenten over de nieuwe werkzaamheden die zij na het gebruik van ontwikkelinstrumenten hebben kunnen toevoegen aan hun takenpakket. Met name de diversiteit werd als belangrijke motivator aangewezen om in de toekomst nogmaals gebruik te maken van ontwikkelinstrumenten uit het *employability* instrumentarium.

*“Ja, klopt. Het was een investering, maar die betaalt zich nu ook terug. [...] Ik ben door die MBA ook anders naar *organisatieonderdeel B* gaan kijken. Ik heb meer oog voor de bedrijfsvoering gekregen. Net als jij ben ik nu ook bezig met het thema mobiliteit.”*

Respondent 17, organisatieonderdeel B, vrouw

Volgens onder andere respondent 8 (organisatieonderdeel A, vrouw) kan het werk ook uitdagend worden of blijven door gebruik te maken van deze instrumenten.

“Tijdens en nu ook na die universitaire master [Executive Coach master] hebben mijn adviezen extra diepte gekregen. Dat maakt mijn rol als organisatiepsychologe leuker en ook uitdagender ja [...].”

Respondent 8, organisatieonderdeel A, vrouw

Diversiteit en uitdaging in werk blijken dus een positieve rol te spelen in het op peil houden van de *employability*.

Werkdruk, werkbelasting en werkprive balans

Toch geven de meeste respondenten ook aan dat zij dit niet altijd op deze positieve wijze ervaren. Een voorbeeld vormt respondent 23 (organisatieonderdeel D, man). Hij geeft aan dat de perioden waarin hij een training of cursus combineert met zijn dagelijkse werkzaamheden, hem zwaar vallen. Respondent 15 werkt in dat soort perioden soms ook 's nachts door. De respondenten ervaren de ontwikkelinstrumenten dan juist als een bedreiging voor hun privéleven.

“Tijdgebrek? Het zorgt in elk geval voor extra drukte. Dat houd ik niet eindeloos vol.”

Respondent 23, organisatieonderdeel D, man

“[...] dan weet ik dat wordt nachtwerk. Je werkritme kan dan wel naar de knoppen gaan, ja. Gelukkig is dat vaak maar tijdelijk.”

Respondent 15, organisatieonderdeel D, man

Hier lijkt bij organisatieonderdelen C en D meer sprake van te zijn dan bij organisatieonderdelen A en B.

Bij de bespreking van de ervaringen met de HR-instrumenten uit de HR-bundel ontzie (paragraaf 5.5) bleek dat de respondenten nauwelijks behoefte hebben aan deze instrumenten. De respondenten ervaren deze instrumenten niet als nuttig voor op behouden of vergroten van hun *employability*. Dit zou bijvoorbeeld de hoge werkdruk niet kunnen wegnemen. Volgens onder andere respondent 18 (organisatieonderdeel A, vrouw) horen de hoge taakeisen (hoge werkdruk) “er nu eenmaal bij”. Zij wijt dit aan de context van haar werk. Volgens deze respondent kan “inzetbaarheidsbeleid” hier niets aan veranderen. Deze opvatting wordt door de meeste respondenten van dit onderzoek gedeeld.

“Ik begrijp dat je dat denkt. Maar nee, dat los je niet op door inzetbaarheidsbeleid. Dit [hoge werkdruk] hoort er nu eenmaal bij.”

Respondent 18, organisatieonderdeel A, vrouw

Aanvullend denkt bijvoorbeeld respondent 28 (organisatieonderdeel C, man) ook niet dat deze instrumenten hem iets op kunnen leveren waardoor zijn *employability* ten goede zal komen. Hij legt uit dat hij toch degene is die veel kennis heeft met betrekking tot een onderwerp of project.

“In theorie misschien. Maar zodra ik er niet ben, gaan ze me toch bellen of mailen. [geef voorbeeld] Dan kan ik er niet zijn of andere dingen oppakken, maar ze blijven toch afhankelijk van mijn privacykennis.”

Respondent 28, organisatieonderdeel C, man

Rolduidelijkheid

Zoals de resultaten tot dusver laten zien, speelt de factor hoge werkdruk een belangrijke rol op de ervaringen met de *employability* instrumenten. Waarom is deze werkdruk nu zo hoog voor veel respondenten? Naast de grote hoeveelheid werk en de beperkte tijd, werd ook vaak gesproken over een gebrek aan duidelijkheid met betrekking tot hun verantwoordelijkheid. De respondenten weten vaak niet wat zij met bepaalde mailtjes of verzoeken van collega's aan moeten. Regelmatig voelden zij zich zijdelings betrokken bij het onderwerp, maar konden zij niet goed inschatten welke concrete acties nu van hen verwacht werden. De respondenten noemden dit "stressvol" en konden dit niet goed naast zich neerleggen. Rolonduidelijkheid komt alleen bij respondenten van organisatieonderdelen C en D voor. Om die reden werd minder gebruik gemaakt van ontwikkelinstrumenten dan de respondenten zich hadden voorgenomen.

"De hoeveelheid mails die ik op een dag krijg is werkelijk waar overweldigend. Ik help anderen en mijn collega's graag, maar vaak weet je niet hoe en wie precies verantwoordelijkheid neemt."

Respondent 7, organisatieonderdeel C, man

Transparantie promotiemogelijkheden

Tevens vormt een gebrek aan transparantie van promotiemogelijkheden een belemmering voor de respondenten. De respondenten zouden graag meer inzicht willen in hun mogelijkheden aan opwaartse loopbaanstappen. De respondenten stellen dat zij meer mobiliteitsbereid zouden zijn, als zij hun mogelijkheden tot promotie zouden kennen. Enkele respondenten stellen dat dit komt, doordat de functies onderling verdeeld worden (bijvoorbeeld respondent 14, organisatieonderdeel A, man).

"Dat was bij mijn vorige werkgever veel duidelijker en voorspelbaarder. Daar werd ook zo nu en dan over gesproken. Je wist ook van je collega's vaak wel hoe ze aan een nieuwe baan [promotie] waren gekomen. Ik heb nu geen idee hoe ik dat voor elkaar zou moeten krijgen. [...] Ik mis dat wel ja."

Respondent 28, organisatieonderdeel C, man

"Vind maar eens een functie waarbij je financieel gezien ook nog wat stijgt. Dat mag je best weten: dat is heel lastig. Alleen in het begin van mijn carrière steeg dat snel."

Respondent 21, organisatieonderdeel A, man

"Waarom hoor je nooit dat dat soort functies vrijkomen? Worden die soms verdeeld?"

Respondent 14, organisatieonderdeel A, man

Type beleidsfunctie

Tenslotte blijken de ervaringen met het *employability* instrumentarium beïnvloed te worden door het type beleidsfunctie van de medewerker. Een deel van de respondenten noemen zichzelf 'allrounders' en 'generalist', een ander deel ziet zichzelf als 'specialist'. Alle respondenten bij organisatieonderdelen A en B noemden zich 'generalist' en alle respondenten bij organisatieonderdelen C en D noemden zichzelf 'specialist'. De generalisten zien het wisselen van functie niet als een belemmering voor hun opgedane kennis en vaardigheden.

“Omdat ik het leuk vind. En na 35 jaar en bijna 4 ministeries. Dat je... Dat je het allemaal wel kan. Bedoel natuurlijk zijn de technieken en dat soort dingen waar je geen totaal geen kaas van gegeten hebt, maar dat kun je toch ook ontwikkelen. En zolang ik in redelijk algemene rollen blijf zoals projectleider, dan lukt dat mij goed.”

Respondent 25, organisatieonderdeel A, man

“Het is tegenwoordig volgens mij onderdeel van je loopbaan om flexibel te zijn en na een paar jaar weer iets anders te gaan doen. We zijn allemaal hoger opgeleiden en je werkt allemaal met beleid waarbij het wel nodig is dat je er enige affiniteit of achtergrondkennis van hebt of dat je er net iets meer van weet maar dat is het ook. Ook departementaal kan er veel uitgewisseld worden. Er zitten hele grote overeenkomsten in qua...bijvoorbeeld een nota schrijven voor de minister en overleggen met verschillende partijen in die zin verschilt dat helemaal niet zoveel denk ik.”

Respondent 29, organisatieonderdeel B, vrouw

“Ja ik vind mijzelf behoorlijk inzetbaar. Ik denk dat ik werkelijk overal inzetbaar ben, behalve op zeer specialistische functies. Ik heb gaandeweg ontzettend veel kunnen leren.”

Respondent 18, organisatieonderdeel A, vrouw

De generalistische beleidsfunctie blijkt dus van positieve invloed te zijn op loopbaaninstrumenten en ontwikkelinstrumenten. Bij de specialisten blijkt dit niet het geval te zijn. De specialisten beweren een “langere leercurve” te hebben en angst te hebben voor kennisverlies bij een functiewisseling. Tevens vraagt de omgeving van deze specialisten continuïteit, waarbij het belangrijk is “om de poppetjes te leren kennen.”

*“Wij zijn experts. Daarom ben ik ook niet zo bezig met jouw onderzoeksonderwerp. Je zou het kunnen vergelijken met de 10.000 urenregel van Ericsson, het is vliegrepen maken, mensen leren kennen, je vastbijten en continu beschikbaar zijn. Dat is bij jullie (*organisatieonderdeel A*) heel anders. Ja misschien bij bepaalde gevoeligheden als chroom 6 bijvoorbeeld, maar het is compleet anders.”*

Respondent 19, organisatieonderdeel C, man

“Ik ben een specialist en die blijken toch in de minderheid bij het Rijk.”

Respondent 9, organisatieonderdeel D, man

Dit maakt dat een specialistische beleidsfunctie mogelijk de effectiviteit van ontwikkelgerichte instrumenten negatief kan beïnvloeden.

5.6.2 Factoren op individueel niveau

Op individueel niveau worden de ervaringen met het *employability* instrumentarium ook door verschillende factoren beïnvloed. Achtereenvolgens komen de volgende individuele factoren aan bod; cognitieve capaciteiten, drijfveren, toekomstperspectief en de negatieve stereotypering rondom oudere medewerkers.

Cognitieve capaciteiten

De respondenten voelen zich niet tot nauwelijks belemmerd door hun veroudering, maar benadrukken juist de voordelen van het gebruik van ontwikkelinstrumenten.

*“Ik ben een echt laatbloeiër, haha, maar als je ziet wat ik de afgelopen jaren voor elkaar gekregen heb. Van projectsecretaris tot beleidsmedewerker en binnenkort leidinggevende bij *onderdeel geanonimiseerd*[...] als je maar zelf de regie pakt kun je ontzettend veel zien en groeien.”*

Respondent 13, organisatieonderdeel B, vrouw

Wel dient te worden opgemerkt dat de behoefte aan deze instrumenten volgens de respondenten veranderd is. De laatste jaren geven de meeste respondenten de voorkeur aan kortere, praktijkgerichte cursussen. Deze verschuiving in leerbehoefte wordt door de respondenten verklaard door veroudering:

“Ja, bij BuZa [ministerie van Buitenlandse Zaken] heb ik veel taalcursussen gevolgd. Italiaans, Frans, Duits...Engels, op C1-niveau. Ik heb een behoorlijke talenknobbel, maar dat blokken is nu niet meer aan mij besteed. Dat blijft niet meer hangen.”

Respondent 11 organisatieonderdeel C, man

“Ik ga niet meer naar iedere workshop of cursus, naarmate je hier langer rondloopt weet je wat wel of geen succes wordt, wat wel of niet aansluit. Dat leer je wel ja.”

Respondent 29, organisatieonderdeel B, vrouw

De veroudering zorgt dus voor een verandering in de behoefte en het gebruik van ontwikkelinstrumenten.

Drijfveren

Ook de factor drijfveren beïnvloedt de ervaringen met het *employability* instrumentarium. Respondent 23 (organisatieonderdeel D, man) zegt bijvoorbeeld dat hij de komende jaren graag zijn huidige werksituatie zou willen behouden. Hierdoor heeft hij geen behoefte aan ontwikkelinstrumenten.

“Nee, juist daarom. Ik heb ook drie studerende kinderen. Dat moet je niet vergeten. Die zijn uiteindelijk het belangrijkste.”

Respondent 23, organisatieonderdeel D, man

Een ander voorbeeld vormt respondent 2. Deze respondent (2, organisatieonderdeel C, man) spreekt uitvoerig over het belang van “verbinding tussen jong en oud en nieuw en ervaren” en de “generatiekloof dichten”. Minutenlang vertelt hij bevlogen over zijn eigen invulling aan deze verbinding:

“Ik ben ook bezig met het uh bijscholen van de nieuwelingen. Die hebben vaak een andere achtergrond dan jij en ik. Ze hebben de kennis paraat, maar ik leer ze ook om hun mannetje te kunnen staan. Dat gaat best aardig. Ik speel zelfs soms gesprekken met de SG na.”

Respondent 2, organisatieonderdeel C, man

Deze respondenten zijn dus gemotiveerd om anderen te adviseren of te steunen en vinden het belangrijk om hun financiële situatie te waarborgen. Dit geldt voor slechts een klein deel van de respondenten. Bij deze kleine groep respondenten leidt dit tot een verminderde bereidheid en gebruik van ontwikkelinstrumenten.

De meeste respondenten spreken daarentegen over de wens om levenslang te kunnen leren. Ook zouden deze respondenten graag promotie maken. De drijfveren zorgen voor een positieve bijdrage aan de effectiviteit van de ontwikkelinstrumenten.

“Zo heb ik het altijd gedaan. Met vallen en opstaan, maar dat is wel de manier. Als je niet mee wilt veranderen of ontwikkelen heeft organisatie niks aan je. Ik zag dat bij Berenschot als procesconsultant maar al te vaak. [...] Je moet je altijd weer aan nieuwe situaties durven aan te passen, ga uit die comfort zone, dat is ook wat ik aan mijn kinderen mee geef.”

Respondent 26, organisatieonderdeel D, vrouw

“Ik zou graag een concreet doel willen hebben. En iemand die me daaraan houdt. Dat is wat mij motiveert ... toewerken naar het volgende doel. [...]ja dan bedoel ik een stap vooruit – hoger ja.”

Respondent 28, organisatieonderdeel C, man

Toekomstperspectief

Er zijn een paar respondenten in de onderzoekspopulatie die blijk geven van een meer gesloten toekomstperspectief. Een voorbeeld hiervan vormt respondent 27 (organisatieonderdeel B, man). Hij maakt van geen enkel HR-instrument gebruik, omdat ‘dat niet meer de moeite waard is.’

“Nee ik vind dat niet jammer [vertrek vanwege pensionering]. Na al die jaren werken kijk ik daar nu juist naar uit.”

Respondent 27, organisatieonderdeel B, man

Voor de meeste respondenten lijkt de tijd nog niet ‘op te raken’. Zij spreken negatief over directe collega’s die naar hun idee wel ‘mentaal afgehaakt’ lijken te zijn. Zij zijn bovendien overtuigd van de kracht van ontwikkeling. Volgens de visie van respondent 4 (organisatieonderdeel B, man) is het lot is (nog) niet bepaald of begrensd. Het toekomstperspectief van het merendeel van de respondenten draagt dus positief bij aan hun ervaringen met het *employability* instrumentarium.

“Nee ik doe het nooit vanuit angst eigenlijk meer vanuit ontwikkeling. Ik heb mezelf voorgenomen dat ik niet iemand ga worden die uh maar blijft zitten waar die zit. Dingen laat gebeuren ik ben 'master of my own destiny', zoveel mogelijk.”

Respondent 4, organisatieonderdeel B, man

“[...] Ja, al meer dan twintig jaar op die verdieping. Die woonde vlakbij en ging tussen de middag gewoon een dutje doen. Haha. Ik bedoel maar, dan kan je als leidinggevende nog zo welwillend zijn, maar niets dat hem nog zal veranderen, hoor.”

Respondent 17, organisatieonderdeel B, vrouw

Negatieve stereotypering

Hoe groot is de rol van negatieve stereotyperingen rondom ouderen in dit onderzoek? Deze factor speelt een prominente rol. De respondenten noemen vaak leeftijdsdiscriminatie door de leidinggevende en/of werkgever als belemmering in het gebruik van de instrumenten uit de HR-bundel ‘ontwikkel’, zoals ook blijkt uit de bespreking van paragraaf 5.2.1.

“Het is niet on top of my mind, Maarja ik denk wel dat ze [leidinggevenden] eerder een dure opleiding aan mijn jongere collega gunnen dan aan mij [...]”

Respondent 24, organisatieonderdeel C, man

Aangezien de literatuurreview uitwees dat er ook enkel sprake kan zijn van een *selffulfilling prophecy*, is de respondenten gevraagd voorbeelden te geven van ervaren leeftijdsdiscriminatie. Geen van de respondenten wist hiervan een concreet voorbeeld te geven. Wel deelden de respondenten hun gedachten over hoe, volgens hen, de leidinggevende of de werkgever naar hen keek:

“Ja het kan wel een bedreiging vormen voor je houdbaarheidsdatum ja. Uiteindelijk wordt toch de voorkeur gegeven aan jonge mensen die een frisse wind door de organisatie kunnen laten waaien. [...] Waarschijnlijk is het mijn beeld, maar ook wel het beeld van veel andere mensen. Ik sta hier niet alleen in denk ik.”

Respondent 29, organisatieonderdeel B, vrouw

“Ik verwacht dat ze liever mijn twintig jaar jongere versie willen. Andersom zie je dit ook bij vrouwen toch? Het is voor een werkgever ook een afweging om jonge vrouwen aan te nemen, die kunnen zwanger worden en er dan een tijdje uit zijn. Zo werkt het spijtig genoeg nu eenmaal.”

Respondent 24, organisatieonderdeel C, man

“Maar wat betreft mijn leeftijd... Ik word binnenkort 55 dus dan zit je al in de gevarenzone als het gaat over ja als je zonder baan komt te zitten... Kom dan nog maar eens aan de bak om het zo maar te zeggen want dan word je toch vaak al als te oud beoordeeld.”

Respondent 15, organisatieonderdeel D, man

Deze *selffulfilling prophecy* van negatieve stereotyperingen omtrent ouderen vermindert dus het gebruik van formele ontwikkelinstrumenten door de respondenten.

5.6 Samenvattend

Samenvattend is in dit hoofdstuk antwoord gegeven op deelvraag 2: *Hoe beoordelen 50+-beleidsmedewerkers van BZK hun eigen employability?*, deelvraag 3: *Hoe ervaren de 50+-beleidsmedewerkers van BZK de HR-instrumenten uit het employability instrumentarium?* en deelvraag 4: *Door welke factoren worden de ervaringen van 50+-beleidsmedewerkers van BZK met de HR-instrumenten uit het employability instrumentarium beïnvloed?* Op deze deelvragen blijkt het lastig te zijn om een eenduidig antwoord te formuleren. Toch zijn er wel een aantal patronen te ontdekken in de bevindingen. Ten eerste valt bij de beoordeling van de eigen *employability* op dat iedere respondent aangeeft over voldoende up-to-date kennis en vaardigheden te beschikken voor nu en in een toekomstige baan. Ten tweede blijkt niet iedere medewerker mobiliteitsbereid te zijn. Respondenten die toeleven naar hun pensioen of een specialistische beleidsfunctie bekleden, zijn minder tot niet mobiliteitsbereid. Tot slot is iedere respondent ervan overtuigd over voldoende arbeidsmarktkennis te beschikken.

Ook de ervaringen met de *employability* instrumenten lopen uiteen. Instrumenten gericht op ontwikkeling worden veelvuldig genoemd, beschikbaar geacht en gebruikt. De respondenten wijzen op de positieve werking die van deze instrumenten uitgaat. Loopbaaninstrumenten zijn minder geliefd bij de onderzoekspopulatie. Er wordt weinig gebruik gemaakt van deze instrumenten, omdat de respondenten investeringen in hun eigen netwerk nuttiger achten. De respondenten die gebruik hebben gemaakt van loopbaaninstrumenten, gebruiken de instrumenten om hun arbeidsmarktkennis uit te breiden in plaats van daadwerkelijk van functie te wisselen.

De gesprekscyclus uit de HR-bundel ‘behoud’ blijkt veel potentie te hebben. Alle respondenten geven aan behoefte te hebben aan dit HR-instrument. Het gesprek met de direct leidinggevende kan motiveren om te investeren in een ontwikkelmogelijkheid, een loopbaanstap te maken of te praten over bijvoorbeeld de hoge werkdruk. Desalniettemin voldoet de implementatie van dit instrument lang niet altijd aan de verwachtingen van de respondenten. Met name de respondenten bij organisatieonderdelen C en D hebben veelal negatieve ervaringen met de gesprekscyclus. Dit is volgens hen te wijten aan regelmatige

wisselingen in het management, gebrekkig ‘people management’ en een onveilige werkomgeving.

De HR-instrumenten taakverlichting en taakverrijking en -verbreding behoren weliswaar tot dezelfde HR-bundel, maar worden heel verschillend ervaren door de respondenten. Geen enkele respondent zag taakverlichting als een bruikbaar instrument om zijn of haar *employability* te vergroten of te herstellen na geleden verliezen. Respondenten van alle organisatieonderdelen delen de vrees niet meer serieus genomen te worden of niet meer als volwaardig lid van het team of de afdeling te worden gezien. Bij organisatieonderdelen C en D past dit instrument niet bij de veeleisende werkomgeving. Bovendien geloven de respondenten van deze organisatieonderdelen niet dat taakverlichting zal leiden tot minder stress en een verminderde werkdruk. De houding van respondenten ten aanzien van taakverrijking en taakverbreding is veel positiever. Er wordt veel gebruik van gemaakt door de respondenten. Zij zien de instrumenten als vanzelfsprekend, leerzaam en als een mogelijkheid om veel te kunnen zien.

Het algemene beeld van de HR-instrumenten in de HR-bundel ‘ontzie’ blijkt overwegend negatief te zijn. Slechts een kleine groep respondenten wenst zijn of haar werkweek in te korten om af te bouwen of meer tijd te spenderen met partner of (klein)kinderen. Demotie druist in tegen de wens financiële zekerheid te hebben net voor het pensioen. Bovendien zien de respondenten demotie als een ondermijning van hun jarenlange opgebouwde werkervaring.

Tot slot worden de ervaringen van de medewerkers door een groot aantal factoren beïnvloed. Op organisatorisch niveau blijken ontwikkelinstrumenten, door meer uitdaging en diversiteit in het werk, positief door de medewerkers te worden ervaren. Toch kunnen deze zelfde instrumenten als negatief worden ervaren, omdat men verwacht (of heeft ervaren) dat zij hierdoor hun werkdruk vergroten en hun werkprivé balans verstoren. Bovendien lijkt een gebrek aan rolduidelijkheid tot een verminderd gebruik van ontwikkelinstrumenten. Daarnaast blijkt een generalistische beleidsfunctie, ten opzichte van een specialistische beleidsfunctie, positief bij te dragen aan de effectiviteit van ontwikkelinstrumenten. Tevens laten de resultaten zien dat een ervaren gebrek aan transparantie in promotiemogelijkheden een negatieve invloed heeft op de ervaringen met loopbaaninstrumenten. Op individueel niveau bleken de extrinsieke drijfveren en het meer open toekomstperspectief van de respondenten van positieve invloed te zijn op de ervaringen met het *employability* instrumentarium. Door de veroudering (afname van cognitieve capaciteiten) heeft de oudere medewerker behoefte aan kortere, praktijkgerichte ontwikkelmogelijkheden. De *selffulfilling prophecy* van negatieve stereotypingen van ouderen zorgt ervoor dat de oudere medewerkers zich belemmerd voelen om gebruik te maken van formele ontwikkelinstrumenten.

6. Analyse

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de interviews geanalyseerd. Het doel van dit hoofdstuk is het beantwoorden van deelvraag 5: *In hoeverre komen de ervaringen van de 50+-beleidsmedewerkers van BZK met de HR-instrumenten uit het employability instrumentarium overeen met de theoretische verwachtingen uit dit onderzoek?* En het beantwoorden van deelvraag 6: *Door welke factoren worden de ervaringen van 50+-beleidsmedewerkers van BZK met de HR-instrumenten uit het employability instrumentarium beïnvloed?* De bevindingen worden hierbij vergeleken met de theorie uit het theoretische kader (hoofdstuk 3). Aan het einde van dit hoofdstuk komen drie nieuwe inzichten aan bod (paragraaf 6.2.4).

6.1 De invloed van HR-instrumenten op de employability

De resultatensectie wees uit dat de respondenten wisselende ervaringen hebben met de verschillende HR-bundels van het *employability* instrumentarium van BZK. Dit werd ook verwacht op grond van het literatuuronderzoek uit hoofdstuk 3. In deze paragraaf worden per bundel de onderzoeksbevindingen geanalyseerd.

HR-bundel Ontwikkel

Van de eerste HR-bundel ‘ontwikkel’ werd verwacht dat de instrumenten in deze bundel positief zouden bijdragen aan de *employability* van de medewerker (Kooij, 2010; Berntson et al., 2006; Veth, 2018; Forrier & Sels, 2003; Groot et al., 2000; De Graaf et al., 2011; Van Vuuren et al., 2011). Een uitzondering vormden de loopbaaninstrumenten die ook onderdeel uitmaken van deze HR-bundel (o.a. De Graaf, et al., 2011). De bevindingen laten zien dat ontwikkelinstrumenten inderdaad een positief effect hebben op de *employability*. De respondenten geven aan dat zij door het gebruik van formele en informele ontwikkelinstrumenten hun kennis en vaardigheden “up-to-date houden” en ook om kennis en vaardigheden op te doen voor in een toekomstige functie. De HR-instrumenten in deze bundel blijken dus een positief effect te hebben op de ‘kunnen’-factor van *employability* (Gasperz & Ott, 1996). Bijna alle respondenten hebben de afgelopen twee jaar gebruik gemaakt van formele en informele leermogelijkheden. Daarom is de positieve relatie tussen formele en informele leermogelijkheden en *employability* als sterk aan te duiden (Purcell & Hutchinson, 2007; Veth et al., 2007). Dit geldt niet voor het gebruik van de loopbaaninstrumenten uit deze HR-bundel. De oudere medewerkers uit dit onderzoek maakten nauwelijks gebruik van deze instrumenten, met uitzondering van het 3-5-7 model. De relatie tussen loopbaaninstrumenten en *employability* is in dit onderzoek dus gebaseerd op de houding van de respondenten ten opzichte van deze instrumenten (in plaats van daadwerkelijk gebruik door de respondenten). Om die reden is deze relatie lastiger vast te stellen, dan bij de formele en informele ontwikkelinstrumenten. De respondenten hebben een overwegend negatieve houding ten opzichte van deze loopbaaninstrumenten. Het eigen netwerk is volgens de medewerkers een veel nuttiger middel om mobiel te zijn. Een

opmerkelijk inzicht bij bestudering van deze relatie is dat de medewerkers weliswaar geen gebruik maken van de loopbaaninstrumenten om mobiel te kunnen zijn, maar wel om een indicatie te krijgen van hun kansen op de arbeidsmarkt. Op die manier lijken de loopbaaninstrumenten dus wel degelijk positief bij te dragen aan de *employability* van de oudere medewerker. Het raadplegen van loopbaaninstrumenten als kennisbron draagt bij aan de derde factor van *employability*; weten. Bij de analyse van de resultaten kwam ook vaak de behoefte aan het instrument promotie naar voren. In de theorie is geen rekening gehouden met deze mogelijke behoefte, omdat werd uitgegaan van een meer intrinsieke dan extrinsieke motivatie van de oudere medewerkers (paragraaf 3.4.1). Toch kan promotie op basis van de empirie gezien worden als een geliefd HR-instrument. Slechts 5 respondenten hebben in de afgelopen twee jaar een verticale stap op de loopbaanladder gemaakt. Bijna iedere respondent zou zichzelf graag willen “uitdagen en verbeteren”, door middel van promotie. Echter blijkt voor de meerderheid van de respondenten een gebrek te bestaan aan transparantie van promotiemogelijkheden bij BZK. Dit kan het lage aantal respondenten dat daadwerkelijk gebruik heeft gemaakt van promotie verklaren. Samenvattend kan gesteld worden dat de HR-instrumenten uit de eerste HR-bundel positief kunnen bijdragen aan de *employability* van de oudere medewerker.

HR-bundel Behoud

De tweede HR-bundel ‘behoud’ bestaat in dit onderzoek uit slechts één HR-instrument; de gesprekscyclus. Dit instrument is verplicht voor alle Rijksambtenaren. In theorie kan dit instrument een krachtig middel zijn om de *employability* van de medewerker te vergroten. Toch bleek ook uit recent onderzoek dat de implementatie door de leidinggevende dit effect teniet kan doen (De Brouwer et al., 2012). Ook in dit onderzoek bleek de implementatie door de leidinggevende het effect van het instrument grotendeels te bepalen. De respondenten geven de voorkeur aan een “people manager” als leidinggevende. Als de leidinggevende een mensgerichte leiderschapsstijl heeft, dan beweren de respondenten dat dit instrument hen kan aansporen om zich te oriënteren op nieuwe ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden of om openlijk met de leidinggevende te spreken over bijvoorbeeld de hoge werkdruk. Naast de leiderschapsstijl van de leidinggevende lijkt het effect van dit HR-instrument af te hangen van contextspecifieke factoren, zoals de frequentie van de managementwisselingen, de prioriteit die het instrument krijgt binnen het organisatieonderdeel en de mate van veiligheid binnen het heersende organisatieklimaat. De resultaten sluiten dus goed aan bij wat eerder in de literatuur gevonden is (o.a. De Brouwer et al., 2012).

HR-bundel Benut

Onder de HR-bundel ‘benut’ werden de HR-instrumenten taakverlichting, taakverrijking en taakverbreding geschaard. Deze instrumenten zouden de *employability* van de oudere medewerker kunnen vergroten, volgens de literatuur (Van Vuuren, 2012; Kooij, 2010). Deze positieve invloed werd, door onder andere Kooij (2010) verklaard, door de intrinsieke motivatie van oudere medewerkers. Zoals uit figuur 7 valt af te lezen, zijn de ervaringen

met de instrumenten uit deze bundel overwegend negatief en overwegend positief. De onderzoeksresultaten laten zien dat de respondenten meer extrinsiek, dan meer intrinsiek gemotiveerd zijn. De respondenten hebben, mede om die reden, geen behoefte aan taakverlichting. Taakverbreding en -verrijking zijn wel populaire instrumenten onder de onderzoekspopulatie. Maar liefst 23 respondenten hebben in de afgelopen twee jaar van één of beide instrumenten gebruik gemaakt. Zij gebruiken de instrumenten omdat dit “leerzaam” kan zijn en zij soms op die manier ook meer zien dan alleen het organisatieonderdeel waarbij zij werkzaam zijn. Deze twee instrumenten kunnen de *employability* volgens de respondenten dus vergroten. Niet alleen kunnen zij nieuwe kennis en vaardigheden opdoen (de eerste factor van *employability*; weten), zij kunnen hierdoor ook een beter beeld krijgen van de loopbaanmogelijkheden buiten het organisatieonderdeel waarbij zij werkzaam zijn (de derde factor van *employability*; kunnen). Het effect van deze HR-bundel is dus alleen wat betreft taakverbreding en taakverrijking in lijn met de theorie.

HR-bundel Ontzie

Tot slot vallen onder de HR-bundel ‘ontzie’ de instrumenten; verkorte werkweek en demotie. Voorspeld werd dat deze HR-instrumenten niet positief zouden bijdragen aan de *employability* van de medewerkers. Deze instrumenten zouden zelfs de negatieve stereotypering rondom ouderen kunnen versterken (Van Dam et al., 2009; Van Vuuren en Montizaan, 2015). De respondenten hebben de afgelopen twee jaar nauwelijks gebruik gemaakt van ontzie instrumenten. Slechts twee keer werd aangegeven dat men gebruik had gemaakt van de verkorte werkweek. De gevonden relatie tussen de ontzie instrumenten en *employability* in dit onderzoek is dus zwak (Purcell & Hutchinson, 2007; Veth et al., 2007). De meeste respondenten hadden geen behoefte aan dit type instrument, wegens behoefte aan financiële zekerheid en waardering aan opgedane werkervaring. Ondanks de beperkte sterke van de gevonden relatie in de empirie, kan geconcludeerd worden dat ontzie instrumenten niet bijdragen aan de *employability* van de oudere medewerker. Dit komt dus overeen met de theorie uit hoofdstuk drie (Van Dam et al., 2009; Van Vuuren en Montizaan, 2015).

Samenvattend

Terugblikkend, blijken formele en informele ontwikkelinstrumenten (mits kortlopend en praktijkgericht) en taakverbreding – en verrijking positief bij te dragen aan de *employability*. Indien juist geïmplementeerd, kan de gesprekscyclus de *employability* van de oudere medewerker ook vergroten. De HR-instrumenten uit de ‘ontzie’ bundel blijken niet op enigerlei wijze bij te dragen aan de *employability*. In de komende paragraaf worden factoren beschreven die de gevonden relaties kunnen verklaren.

Figuur 7: Samenvattend overzicht van het ervaren HR-instrumentarium door de oudere medewerkers

HR-instrumentarium ten behoeve van de <i>employability</i>	Aantal keer HR-instrument bestempeld als beschikbaar (<i>perceived availability</i>)	Aantal keer HR-instrument genoemd en gebruikt (<i>actual use</i>)	Houding en ervaringen HR-instrument (Overwegend positief/ overwegend negatief)
HR-bundel Ontwikkel			Overwegend positief
➤ Cursus, training, opleiding	29	20	
➤ Promotie	5	5	Overwegend negatief
➤ Informeel leren	29	24	Overwegend positief
➤ 3-5-7 model	17	17	Overwegend negatief
➤ Mobiliteitsbank	29	0	Overwegend negatief
➤ Matching	29	0	Overwegend negatief
➤ Individuele loopbaanbegeleiding	27	1	Overwegend negatief
HR-bundel behoud	29	29	Overwegend positief
➤ Gesprekscyclus			
HR-bundel benut			Overwegend negatief
➤ Taakverlichting	15	6	
➤ Taakverrijking en taakverbreding	29	23	Overwegend positief
HR-bundel ontzie	24	2	Overwegend negatief
➤ Verkorte werkweek			
➤ Demotie	29	0	Overwegend negatief

6.2 Beïnvloedende factoren

Na de bovenstaande analyse van de ervaringen met het *employability* instrumentarium, zal in deze paragraaf de vijfde deelvraag beantwoord worden; *In hoeverre komen de ervaringen van de 50+-beleidsmedewerkers van BZK met de HR-instrumenten uit het employability instrumentarium overeen met de theoretische verwachtingen uit dit onderzoek?* Eerst zullen de factoren van invloed bleken te zijn in het resultatenhoofdstuk, worden vergeleken met de bevindingen. Tot slot worden er drie factoren besproken die niet in de literatuurreview voorkomen. Deze factoren bleken wel een rol te spelen in de onderzoeksrelatie van dit onderzoek en zijn om die reden verwerkt in een hernieuwd onderzoeksmodel (paragraaf 6.3).

6.2.1 Organisatorische factoren

Uitdaging en diversiteit in werkzaamheden

In de theorie is de verwachting geformuleerd dat HR-instrumenten in de HR-bundel ‘ontwikkel’, via hulpbronnen, een positieve impact zullen hebben op de *employability* van de oudere medewerker. De onderzoeksresultaten lijken aan te sluiten bij dit mechanisme. Bijna alle respondenten spreken over de toegevoegde waarde van ontwikkelinstrumenten. Met name de uitdaging en diversiteit die het met zich mee kan brengen, draagt positief bij aan hun ervaringen met deze instrumenten. Diversiteit en uitdaging in werk blijken dus hulpbronnen te zijn die verhoogd worden door het gebruik van ontwikkelinstrumenten en vervolgens ook de *employability* van de medewerker vergroten. Ook in dit onderzoek is dus ‘the driving power of development’ (Veth, 2016) uit de theorie waarneembaar.

Werkdruk, werkbelasting en werkprivé balans

In de literatuurstudie kwam ook de verwachting van een tegengesteld effect naar voren. Veth (2016) vond namelijk dat de ontwikkelingsgerichte HR-instrumenten, via taakeisen, een negatief effect hebben op de bevoegenheid en *employability* van de medewerker. Dit wordt in het proefschrift ‘the dark side of HR’ genoemd (Veth, 2018). Kunnen de instrumenten uit de HR-bundel ‘ontwikkel’, in lijn met de theoretische verwachtingen, ook een negatieve invloed hebben op de *employability*? Deze theoretische voorspelling kan bevestigd worden door de bevindingen van dit onderzoek. Zoals Veth (2016) deze interveniërende relatie beschreef, blijkt ook in dit onderzoek sprake te zijn van een ‘duistere kant’ van de HR-instrumenten in de HR-bundel ontwikkel. De bevindingen laten zien dat ontwikkelinstrumenten mogelijk ook kunnen leiden tot een verstoorde werkprivé balans en een verhoging van de werkbelasting en werkdruk. Deze negatieve relatie lijkt wel sterker te zijn bij organisatieonderdelen C en D, dan bij organisatieonderdelen A en B. Een verklaring daarvoor zou kunnen zijn dat de ervaren taakeisen als werkdruk en mentale werkbelasting hoger worden ervaren bij organisatieonderdelen C en D dan bij organisatieonderdelen A en B. Naast de werking van ontwikkelinstrumenten, zijn er ook voorspellingen gedaan met betrekking tot de werking van ontzie instrumenten op basis van Veth (2016). De HR-instrumenten gericht op ‘*maintenance*’ uit het onderzoek van Veth (2016) komen overeen met de instrumenten uit de HR-bundel ‘ontzie’ uit dit onderzoek. Van de ontzie instrumenten wordt verwacht dat deze instrumenten, middels taakeisen en hulpbronnen, een geen positieve impact hebben op de *employability* van de oudere medewerker. De bevindingen uit dit onderzoek laten inderdaad zien dat de ontzie instrumenten verkorte werkweek en demotie, de taakeisen en daardoor de *employability*, niet positief beïnvloeden. Ook blijken ontzie instrumenten, via hulpbronnen, niet positief bij te dragen aan de *employability* van de medewerkers. Hieruit blijkt dat alle theoretische voorspellingen grond van het proefschrift van Veth (2016) te zijn uitgekomen. Wel moet opgemerkt worden dat de gevonden relaties in sterkte verschillen. De sterkte van de interveniërende relaties lijkt af te hangen van het organisatieonderdeel waar de medewerker werkzaam is. Uit de interviews blijkt dat de taakeisen werkdruk en mentale werkbelasting bij

organisatieonderdelen A en B lager zijn en de aanwezigheid van hulpbronnen groter (autonomie en de steun van de leidinggevende) is, dan bij organisatieonderdelen A en B.

Voorgaande conclusies hebben betrekking op werkgerelateerde hulpbronnen en taakeisen. Op basis van het theoretisch kader volgt nu de behandeling van hulpbronnen en taakeisen op het niveau van de medewerker.

6.2.2 Individuele factoren

Cognitieve capaciteiten

Welke rol speelt de afname van cognitieve capaciteiten (veroudering) in de ervaringen van de oudere medewerkers met het *employability* instrumentarium? Op basis van de literatuur werd verwacht dat oudere medewerkers meer moeite hebben met leerstof die afwijkt van zijn of haar expertisegebied (Kubeck, et al., 1996; Van Dam et al., 2016). De behoefte aan en het daadwerkelijke gebruik van instrumenten uit de HR-bundel ontwikkel zou om die reden laag kunnen zijn. Toch is dit niet het beeld wat kan worden opgemaakt uit de empirie. De oudere medewerkers uit dit onderzoek hebben nog altijd behoefte aan ontwikkelinstrumenten. Wel dient te worden opgemerkt dat de behoefte aan deze instrumenten volgens de respondenten veranderd is. De laatste jaren geven de meeste respondenten de voorkeur aan kortere, praktijkgerichte cursussen. Deze verschuiving in leerbehoefte wordt door de respondenten verklaard door veroudering. Veroudering, oftewel een afname van cognitieve capaciteiten, heeft dus wel degelijk effect op de ervaringen van de medewerkers met het instrumentarium, maar weerhoudt de oudere medewerker er niet van om zich te blijven ontwikkelen. Dit sluit dus aan bij de recente literatuur omtrent de positieve effecten die uit kunnen gaan ontwikkelingsgerichte HR-instrumenten (Van Dam et al., 2016). Veroudering als factor op basis van de levenslooptheorieën, blijkt niet houdbaar te zijn.

Drijfveren

Met het ouder worden verandert ook de motivatie van de medewerker. Motivatie is daarom als tweede individuele factor meegenomen in dit onderzoek. Uit het theoretisch kader bleek dat verwacht mag worden dat de motivatie van de oudere medewerker verschuift van meer extrinsiek naar meer intrinsiek (Kooij et al., 2011). In lijn met deze motivatieverandering, werd voorspeld dat de oudere medewerkers meer behoefte zouden hebben aan HR-instrumenten met als doel ‘behouden’, ‘benutten’ of ‘ontzien’ in plaats van HR-instrumenten gericht op ‘ontwikkelen’. Deze HR-bundels zijn namelijk bedoeld om verlies te reguleren (Kanfer & Ackerman, 2004) in plaats van te streven naar groei. Voor een klein deel van de respondenten van dit onderzoek lijken deze voorspellingen inderdaad uit te komen. Deze respondenten zijn dus gemotiveerd om anderen te adviseren of te steunen en vinden het belangrijk om hun financiële situatie te waarborgen. In tegenstelling tot de meta-analyse van Kooij et al. (2011) blijken de meeste respondenten echter meer extrinsiek dan intrinsiek gemotiveerd te zijn. Niet alleen spreken de meeste respondenten over de wens om levenslang te leren, ook zouden deze respondenten graag promotie maken. Deze groep

respondenten schat hun eigen *employability* zeer hoog in. De resultaten van dit onderzoek sluiten dus niet aan bij de bevindingen van Kooij et al. (2011), maar vertonen opnieuw gelijkenissen met de drie onderzoeken uit het proefschrift van Veth (2016). Veth (2016) concludeert in haar proefschrift dat de invloed van HRM met een ontwikkelingskarakter, een belangrijke rol speelt om medewerkers van alle leeftijden employabel te houden. De factor drijfveren ofwel motivatie van de oudere medewerker, blijkt geen negatieve invloed te hebben zoals op voorhand verwacht werd. Mogelijkerwijs kan dit verklaard worden door het type oudere medewerker dat bereid was om aan dit onderzoek deel te nemen (zie ook paragraaf 7.2.2). De extrinsieke drijfveren lijken juist de werking van de HR-bundel ‘ontwikkel’ te versterken en de werking van de HR-bundels ‘benut’ en ‘ontzie’ te verzwakken, met uitzondering van de HR-instrumenten taakverrijking en taakverbreding.

Toekomstperspectief

Als derde individuele factor is het toekomstperspectief in deze analyse meegenomen. Uit de theorie van hoofdstuk 3 kan opgemaakt worden dat een gesloten toekomstperspectief negatief kan bijdragen aan de ervaringen van de oudere medewerker met het *employability* instrumentarium (Damman, Henkens & Kalmijn, 2013). Van oudere medewerkers wordt verwacht dat zij een gesloten toekomstperspectief hebben, dat zich kenmerkt door een focus op emotieregulatie in plaats van kennisverwerving (Carstensen, 1995). De oudere medewerkers zouden zelfs ‘mentaal afgehaakt’ kunnen zijn (Sanders, Jetten, Dhond, Geuskens, Keijzer & Liebrechts, 2013). Opnieuw zijn er, net als bij de factor ‘drijfveren’, een paar respondenten in de onderzoekspopulatie die blijken geven van een meer gesloten toekomstperspectief. Voor de meeste respondenten lijkt de tijd nog niet ‘op te raken’. De onderzoeksresultaten komen dus niet overeen met de theoretische verwachtingen ten aanzien van de factor toekomstperspectief. Net als bij de factor drijfveren, kan dit veroorzaakt worden door het type respondent van dit onderzoek. Toch kan er in de literatuur ook nog een andere verklaring gevonden worden. Zacher en Frese (2009) vinden in hun onderzoek dat niet alle oudere medewerkers een begrensde tijdsperspectief hebben. Oudere medewerkers die veel autonomie hebben en complex werk verrichten, kampen minder met een gesloten toekomstperspectief. Zij zien meer toekomstige ontwikkelingsmogelijkheden en behouden hiermee hun *employability*. De functie van de respondenten, senior-beleidsmedewerker, kenmerkt zich door complexe werkzaamheden en veel autonomie. In tegenstelling tot de theoretische verwachtingen lijkt het toekomstperspectief van de respondenten dus juist op positieve wijze, in plaats van negatief, bij te dragen aan de onderzoeksrelatie.

Negatieve stereotypering

Een factor die zowel op organisatorisch niveau als op individueel niveau van invloed kan zijn, is de negatieve stereotypering omtrent oudere medewerkers (Van Dam et al., 2016). Hoe groot is de rol van negatieve stereotypingen rondom ouderen in dit onderzoek? Deze factor speelt een prominente rol in de onderzoeksresultaten. Op basis van de wetenschappelijke literatuur werd voorspeld dat zowel leeftijdsdiscriminatie door de leidinggevende als de *selffulfilling prophecy* een nadelige uitwerking hebben op de relatie

van de HR-bundel ‘ontwikkel’ en de HR-bundel ‘behoud’ op *employability*. Leeftijdsdiscriminatie door de leidinggevende kan de oudere medewerker ervan weerhouden dat hij of zij deelneemt aan ontwikkelactiviteiten (Van Dam et al., 2016; Euwals et al., 2013; Becker, 1962). De *selffulfilling prophecy* kan het gebruik van ontwikkelinstrumenten door oudere medewerkers verlagen (Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006; Van Dam et al., 2016). De respondenten noemen inderdaad vaak leeftijdsdiscriminatie door de leidinggevende en/of werkgever als belemmering in het gebruik van de instrumenten uit de HR-bundel ‘ontwikkel’. Leeftijdsdiscriminatie kan op grond van de resultaten niet vastgesteld worden. Wel blijkt de negatieve beeldvorming van de ouderen zelf, een substantiële rol te spelen in relatie tot de ontwikkelinstrumenten en hun *employability*. Zij denken dat dure opleidingen, volgens de leidinggevende en de organisatie, niet voor hen bedoeld zijn. De respondenten maken dus niet alleen, wegens hun veranderde ontwikkelbehoefte, minder gebruik van langdurende ontwikkelmogelijkheden. Ook door deze *selffulfilling prophecy* vermindert het gebruik van leermogelijkheden. Dit onderzoek laat dus zien dat de factor negatieve stereotyperingen de effectiviteit van het instrumentarium negatief kan beïnvloeden. In veel recente studies wordt leeftijdsdiscriminatie door de leidinggevende benoemd, maar de aandacht zou dus verruimd moeten worden naar de *selffulfilling prophecy*. Uit de resultaten blijkt namelijk dat dit fenomeen van substantiële invloed kan zijn.

Samenvattend zijn de theoretische voorspellingen op individueel niveau in dit onderzoek niet uitgekomen. De individuele factoren blijken juist positief bij te dragen aan de onderzoeksrelatie, in plaats van negatief. Vanuit de onderliggende levenslooptheorieën gezien, lijken de bevindingen juist een jongere medewerkersgroep te representeren. De resultaten onderschrijven daarmee de bevindingen van Veth (2016); de drie verschillende leeftijdsgroepen uit haar onderzoeken hadden ook geen verschillende effecten op de relatie tussen HRM-activiteiten enerzijds en *employability* anderzijds. De uitzondering vormt de *selffulfilling prophecy* van negatieve stereotypering van ouderen. De verwachting ten aanzien van deze factor is wel uitgekomen. Deze *selffulfilling prophecy* leidt inderdaad tot een verminderd gebruik van langdurende leermogelijkheden. Concluderend kan dus gesteld worden dat in dit onderzoek, op medewerkersniveau, de levenstheorieën niet bruikbaar zijn gebleken om meer inzicht te krijgen in de ervaren effectiviteit van het *employability* instrumentarium.

6.2.3 Nieuwe inzichten

Naast een deductief karakter kent dit onderzoek ook inductieve componenten. In de analyse zijn namelijk ook drie factoren aan het licht gekomen die niet beschreven zijn in het theoretisch kader van dit onderzoek. Dit zijn achtereenvolgens; rolduidelijkheid, type beleidsfunctie en transparantie van promotiemogelijkheden.

Rolduidelijkheid

Rolonduidelijkheid kan als een gebrek aan rolduidelijkheid worden gezien. Rolduidelijkheid fungeert dan als hulpbron op organisatorisch niveau. Rolonduidelijkheid als gebrekkige hulpbron, kan vervolgens de taakeisen werkdruk en emotionele en mentale werkbelasting

verhogen. Daarnaast spreken de respondenten over een afhankelijkheid die hierdoor groter wordt. Dit kan worden geïnterpreteerd als een afbreuk op de autonomie van de medewerker. Rolonduidelijkheid lijkt vaker in de publieke dan in de private sector voor te komen (Steijn & Groeneveld, 2013). In dit onderzoek blijkt daarnaast dat rolonduidelijkheid meer voorkomt bij organisatieonderdelen C en D dan bij organisatieonderdelen A en B. Dit verschil zou verklaard kunnen worden door een discrepantie in de mate van politieke aandacht voor dossiers. Bij organisatieonderdelen C en D wordt de voortgang van de Rijksbrede IT-projecten op de voet gevolgd. Deze onderdelen krijgen ook meer aandacht vanuit de media. Organiseatieonderdelen A en B kennen uiteraard ook een politieke verantwoordingsplicht, maar deze vakgebieden zijn over het algemeen minder politiek gevoelig. Samenvattend blijkt rolonduidelijkheid dus, via hulpbronnen en taakeisen, de werking van de HR-bundel ontwikkel op *employability* negatief te beïnvloeden.

Type beleidsfunctie

Wat voor soort beleidsfuncties de medewerkers hebben, blijkt tevens van invloed te zijn op de onderzoeksrelatie. De twee type beleidsfuncties indiceren een verschillende behoefte aan ontwikkelinstrumenten. Uit de empirie blijkt daarnaast dat zowel het merendeel van de generalisten als het merendeel van de specialisten een hoge *employability* hebben. De generalisten scoren beter op mobiliteitsbereidheid, maar de specialisten beschikken over toekomstbestendigere kennis en vaardigheden. Dit kan verklaard worden door de bevinding dat specialisten meer gebruik maken van verzwarende leermogelijkheden en generalisten meer gebruik maken van verbredende leermogelijkheden. Bovendien zijn de generalisten meer mobiel dan de specialisten. Deze *employability* instrumenten sluiten beter aan bij wat het soort van functie van hen vraagt. Welke *employability* bevorderende HR-instrumenten dus positief bijdragen aan de *employability* van de medewerkers, hangt af van het type beleidsfunctie. In lijn met het JD-R model bepaalt het type beleidsfunctie de organisatorische taakeisen en de organisatorische hulpbronnen. Dit sluit aan bij de oproep tot meer onderzoek naar contextspecifieke factoren (zoals blijkt uit de overzichtsstudie van Van Dam et al., 2016).

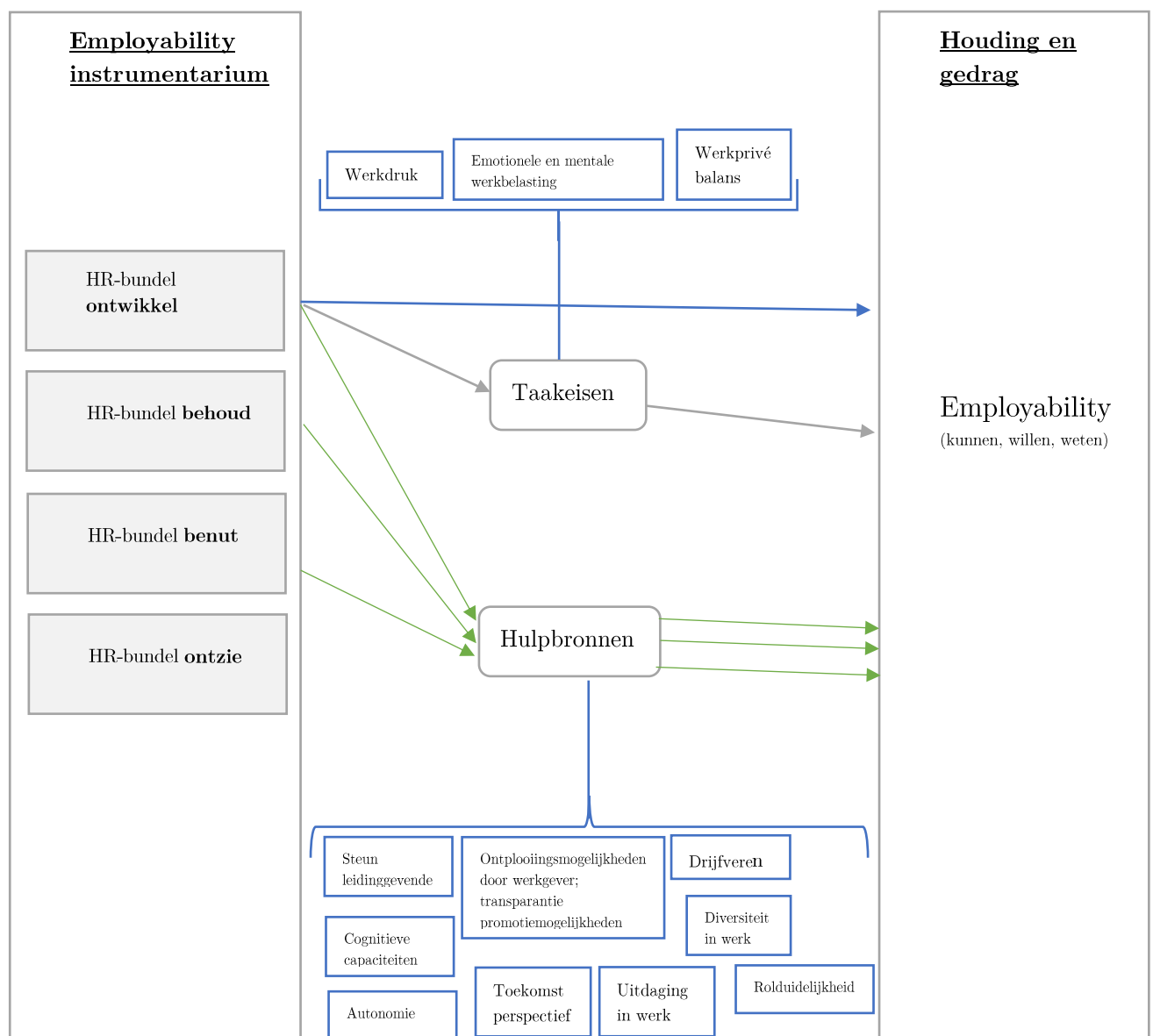
Transparantie promotiemogelijkheden

Tot slot vormt een gebrek aan transparantie van promotiemogelijkheden een belemmering voor de respondenten. De respondenten zouden graag meer inzicht willen in hun mogelijkheden aan promotie. De respondenten stellen dat zij meer mobiliteitsbereid zouden zijn, als zij hun mogelijkheden tot promotie zouden kennen. Dit ervaren gebrek aan transparantie kan worden opgevat als een gebrek aan de hulpbron ‘ontplooiingsmogelijkheden’. Door gebrek aan transparantie van promotiemogelijkheden, zijn de respondenten minder gemotiveerd om van functie te verwisselen. Dit heeft dus effect op hun mobiliteitsbereidheid (tweede factor van *employability*). Bovendien maken zij hierdoor minder gebruik van loopbaaninstrumenten uit de HR-bundel ‘ontwikkel’, zoals matching of de mobiliteitsbank. Hier is opnieuw de extrinsieke motivatie van de medewerkers goed terug te zien. Daarnaast zou het gebrek aan transparantie van

promotiemogelijkheden voor ouderen ook opgevat kunnen worden als leeftijdsdiscriminatie door de werkgever. Dit onderzoek heeft echter alleen de houdingen en ervaringen van medewerkers opgehaald, waardoor op basis van de resultaten, deze leeftijdsdiscriminatie door de organisatie niet vastgesteld kan worden. Samenvattend, blijkt dus dat de ervaren transparantie van promotiemogelijkheden de mate van *employability* van de oudere medewerker kan beïnvloeden.

6.3 Hernieuwd onderzoeksmodel

Op basis van de analyse van de resultaten is het onderzoeksmodel uit paragraaf 3.5 deels aangepast.



Figuur 8: Hernieuwd onderzoeksmodel

7. Conclusie

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de hoofdvraag; *Hoe wordt het employability instrumentarium ervaren door de 50+-beleidsmedewerkers van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en door welke factoren worden deze ervaringen beïnvloed?* Het tweede gedeelte van het hoofdstuk bespreekt de theoretische en methodologische beperkingen van het onderzoek. Afsluitend volgen enkele praktische aanbevelingen voor BZK.

7.1 Beantwoording van de hoofdvraag

De centrale vraag van dit onderzoek luidde als volgt: *Hoe wordt het employability instrumentarium ervaren door de 50+-beleidsmedewerkers van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en door welke factoren worden deze ervaringen beïnvloed?*

De onderzoeksresultaten laten zien dat de HR-instrumenten uit de HR-bundels ‘ontwikkel’, ‘behoud’ en ‘benut’ kunnen bijdragen aan de *employability* van de oudere medewerker. De HR-instrumenten uit de HR-bundel ‘ontzie’ lijken op geen enkele wijze voor de oudere medewerkers effectief te zijn. De ontwikkelinstrumenten worden veruit het meest positief ervaren en lijken om die reden een belangrijke rol te spelen in het behouden of vergroten van de *employability*.

Tevens zijn er individuele en organisatorische factoren in dit onderzoek naar voren gekomen die de relatie tussen de HR-instrumenten uit het *employability* instrumentarium en de *employability* kunnen beïnvloeden. Op organisatorisch niveau blijken ontwikkelinstrumenten, door meer uitdaging en diversiteit in het werk, positief door de medewerkers te worden ervaren. Toch kunnen deze zelfde instrumenten als negatief worden ervaren, omdat men verwacht (of heeft ervaren) dat zij hierdoor hun werkdruk vergroten en hun werkprivé balans verstoren.

Op individueel niveau bleken de intrinsieke drijfveren en het meer open toekomstperspectief van de respondenten positief bij te dragen aan hun *employability*. Veroudering bleek alleen een verschuiving in de ontwikkelbehoefte van de medewerker te veroorzaken. De oudere medewerker heeft behoefte aan kortere, praktijkgerichte ontwikkelmogelijkheden. De *selffulfilling prophecy* van negatieve stereotyperingen van ouderen zorgt ervoor dat er minder gebruik wordt gemaakt van ontwikkelmogelijkheden.

Tenslotte zijn drie nieuwe inzichten naar voren gekomen die ook de onderzoeksrelatie kunnen beïnvloeden. In de eerste plaats kan rolonduidelijkheid leiden tot een verminderd gebruik van ontwikkelinstrumenten. In de tweede plaats hangt de positieve relatie van *employability* bevorderende HR-instrumenten af van het type beleidsfunctie van de oudere medewerker. Uit dit onderzoek blijkt dat een onderscheid in specialistische en

generalistische beleidsfuncties belangrijke aanwijzingen kunnen opleveren met betrekking tot de effectiviteit van *employability* bevorderende HR-instrumenten. Tot slot leidt een beperkte mate van transparantie van promotiemogelijkheden in dit onderzoek tot een afname in de mobiliteitsbereidheid van de oudere medewerker. Door dit gebrek wordt ook minder gebruik gemaakt van loopbaaninstrumenten.

7.2 Discussie

Om de conclusies uit de vorige paragraaf op een juiste manier te kunnen interpreteren, worden in deze paragraaf enkele methodologische en theoretische kanttekeningen bij dit onderzoek geplaatst.

7.2.1 Theoretische kanttekeningen

Inventarisatie van HR-instrumenten

De lijst aan HR-instrumenten van dit onderzoek is samengesteld op basis van veelvoorkomende HR-instrumenten in de *employability* literatuur. Daarnaast is in de interviews gevraagd naar alle HR-instrumenten die de respondent de afgelopen twee jaar gebruikt heeft. Toch kan het zo zijn dat niet alle HR-instrumenten die de respondenten de afgelopen twee jaar gebruikt hebben, betrokken zijn in dit onderzoek. Mogelijkerwijs is de *employability* van de oudere medewerkers dus beïnvloed door HR-instrumenten die niet beschreven zijn in dit onderzoek. Het zou dus kunnen dat bijvoorbeeld de positieve werking van ontwikkelingsgerichte HR-instrumenten overschat is of dat de werking van de ontzie instrumenten onderschat is. In vervolgonderzoek is het daarom raadzaam om voorafgaand aan het onderzoek, eerst HR-professionals en leidinggevendenden te bevragen naar het gebruik van *employability* bevorderende HR-instrumenten door de doelgroep.

Indeling van HR-bundels

In dit onderzoek is gekozen voor een instrumentele benadering van HRM, door ervaren HRM in te delen in HR-minibundels. De vier HR-bundels komen overeen met de HR-bundels uit het promotieonderzoek van Kooij (2010). De indeling is gebaseerd op levenslooptheorieën. In een ander recent proefschrift van Veth (2016) is een onderscheid gevonden en gemaakt tussen slechts twee HR-bundels; HR-bundels gericht op behoud en HR-bundels gericht op ontwikkeling. Het functioneringsgesprek (in dit onderzoek: gesprekscyclus) en taakverrijking vallen in het onderzoek van Veth (2016) onder de ontwikkelgerichte HR-bundel. Bij nader inzien blijkt de indeling van Veth (2016) accurater. De invulling van de respondenten van deze HR-instrumenten bleek namelijk veel vaker gericht op ontwikkeling dan op behoud. Zoals blijkt uit de vorige alinea, had ook dit, voorafgaand aan de interviews, al bekend kunnen zijn, mits eerst was gesproken met HR-professionals of leidinggevendenden. Op basis van deze nieuwe indeling zou in zijn algemeenheid gelden dat instrumenten uit de ontwikkelgerichte HR-bundel positief bijdragen aan de *employability* van de oudere medewerkers en dat instrumenten uit de behoud-gerichte HR-bundel niet positief bijdragen aan de *employability*.

7.2.2 Methodologische kanttekeningen

Generaliseerbaarheid

Een beperking van dit onderzoek is dat de onderzoeksresultaten mogelijk niet van toepassing zijn op alle 50+-beleidsmedewerkers van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het aantal van 29 respondenten is niet representatief voor het gehele aantal senior-beleidsmedewerkers dat werkzaam is binnen BZK. Het doel van dit onderzoek was dan ook niet om te generaliseren, maar om *in depth knowledge* te vergaren over de ervaringen met HRM van de oudere beleidsmedewerker (Van Thiel, 2015). Wel trad na het afnemen van een groot deel van de interviews saturatie op. Dat wil zeggen dat de respondenten telkens soortgelijke ervaringen deelden met de onderzoeker. Naar alle waarschijnlijkheid zou het afnemen van nog meer interviews dus niet geleid hebben tot nieuwe inzichten. Om toch de generaliseerbaarheid van de resultaten van dit onderzoek te vergroten, zou in vervolgonderzoek voor een kwantitatieve onderzoeksopzet kunnen worden gekozen. Hierbij wordt het mogelijk om een veel grotere groep senior-beleidsmedewerkers te bevragen naar de gevonden relaties uit dit onderzoek.

Type respondenten

Waar tenslotte rekening mee dient te worden gehouden bij het lezen en interpreteren van dit onderzoek, is de kans dat de medewerkers die zijn geïnterviewd de *employability* instrumenten positiever hebben ervaren dan andere senior-beleidsmedewerkers die niet zijn geïnterviewd. De onderzoeker ontving namelijk een 9 digitale afwijzingen per mail voor de interviews, omdat de afzenders niet verwachtten een nuttige bijdrage aan het onderzoek te kunnen leveren. Zij gaven als verklaring dat zij geen gebruik meer maken van het *employability* beleid wegens hun naderende pensioen. Er bestaat dus een kans dat de invloed van een meer gesloten toekomstperspectief groter is, dan nu uit de uitkomsten van dit onderzoek blijkt. Dit werpt ook een ander licht op de aanname dat de meeste senior-beleidsmedewerkers meer extrinsiek, dan meer intrinsiek gemotiveerd zijn. Mogelijk ziet deze verhouding er in werkelijkheid anders uit.

Employability gebaseerd op zelfrapportage

In dit onderzoek is *employability* gemeten door de medewerkers zelf een inschatting te laten maken van hun eigen *employability*. Volgens onder andere Guest en Peccei (1994) en Azjen (1991) is zelfrapportage door medewerkers, de belangrijkste indicator voor het meten van organisatieuitkomsten. Toch kunnen de gevonden positieve relaties tussen HRM en *employability* uit dit onderzoek hierdoor sterker zijn, dan in werkelijkheid het geval is. Volgens Van Vuuren et al. (2013) hebben respondenten namelijk de neiging om zichzelf positiever in te schatten en sociaal wenselijke antwoorden te geven. In kwantitatief vervolgonderzoek zouden de eigen beoordelingen van *employability* vergeleken kunnen worden met objectieve indicatoren van *employability*. In kwalitatief vervolgonderzoek zouden de antwoorden van de respondenten ook vergeleken kunnen worden met de beoordelingen van de *employability* van medewerkers door leidinggevendenden.

7.3 Beleidsaanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de laatste deelvraag: *Welke aanbevelingen omtrent het employability instrumentarium kunnen worden gedaan aan BZK ter bevordering van de employability van de oudere beleidsmedewerker?* De conclusies uit dit onderzoek hebben uiteraard praktische implicaties voor het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Deze slotparagraaf bestaat uit drie beleidsaanbevelingen voor BZK die de effectiviteit van het huidige *employability* instrumentarium kunnen vergroten.

1. *Investeer in de ontwikkelgerichte HR-instrumenten uit het employability instrumentarium*

Uit de resultaten van dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat HR-instrumenten gericht op ontwikkeling, positief kunnen bijdragen aan de *employability* van de oudere medewerker. Wel blijkt uit dat de resultaten dat dit specifiek geldt voor kortlopende, praktijkgerichte ontwikkelmogelijkheden, zoals trainingen en cursussen. Deze relatie kan verklaard worden door de aanwezigheid van hulpbronnen. Het aanbieden van dit type instrumenten leidt namelijk tot meer hulpbronnen; uitdaging en diversiteit in de werkzaamheden van de medewerker. Het ministerie van BZK zou er dus goed aan doen de ontwikkelinstrumenten nog meer te promoten. Daarbij is het belangrijk dat zowel medewerkers als direct leidinggevend weten welke ontwikkelinstrumenten beschikbaar zijn. De bevindingen wijzen namelijk ook uit dat er, in het vergroten van de *employability*, een sleutelrol is weggelegd voor leidinggevende. Enkele respondenten gaven aan behoefte te hebben aan recensies van formele ontwikkelinstrumenten. Op die manier kunnen zij de praktische toepasbaarheid nog beter inschatten. Hier zou bijvoorbeeld via blogs van Rijksambtenaren op Rijksportaal invulling aangegeven kunnen worden.

2. *Communiceer positieve feiten over de oudere medewerker en train de leidinggevenden in het managen van ouderen*

In dit onderzoek kwam de negatieve stereotypering omtrent de oudere medewerker prominent naar voren. Op basis van de vergaarde data kan geconcludeerd worden dat onder de onderzoekspopulatie geen sprake bleek te zijn van daadwerkelijke leeftijdsdiscriminatie, maar wel van hardnekkige stereotypen over ouderen. Grootschalig vervolgonderzoek zal moeten uitwijzen of er inderdaad slechts sprake is van negatieve denkbeelden in plaats van daadwerkelijk leeftijdsdiscriminatie door de leidinggevende of werkgever. Uit een overzichtsstudie van Van Dam et al. (2016) blijkt dat deze negatieve beelden niet stroken met de feiten over oudere medewerkers. Dat deze negatieve denkbeelden ook negatief kunnen uitpakken voor de *employability* van de oudere medewerker, bleek ook uit dit onderzoek. Allereerst kan deze negatieve beeldvorming ertoe leiden dat oudere medewerkers geen opleidingen aan durven te vragen bij hun leidinggevende. In dit geval is er dan sprake van een zogeheten *selffulfilling prophecy* (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). Door leidinggevend te trainen hoe om te gaan met deze negatieve stereotypen die bestaan bij oudere medewerkers (en mogelijk bij henzelf), wordt een belangrijke belemmering van formele ontwikkelinstrumenten weggenomen. Bovendien is het raadzaam om als organisatie positieve feiten te delen met betrekking tot de oudere medewerker. Dit kan door

bijvoorbeeld oudere medewerkers als ambassadeurs te laten fungeren en online en offline positieve communicatiecampagnes op te zetten.

3. *Houd rekening met het type beleidsfunctie bij de uitvoering van het employability instrumentarium*

Uit de bevindingen van dit onderzoek bleek dat niet iedere respondent dezelfde behoefte aan HR-instrumenten heeft. Zo hebben beleidsmedewerkers met een generalistische beleidsfunctie andere behoeften op dit gebied, dan beleidsmedewerkers met een specialistische beleidsfunctie. Om toch, middels het *employability* instrumentarium, de *employability* van de oudere beleidsmedewerker te behouden of te vergroten, wordt aangeraden om per type beleidsfunctie te bepalen welke HR-instrumenten effectief kunnen zijn. In een generalistische beleidsfunctie blijkt de mate van mobiliteitsbereidheid belangrijker te zijn voor de *employability*, dan voor medewerkers met een specialistische beleidsfunctie. Wanneer men dus doelstellingen op het gebied van mobiliteit opstelt, dient rekening gehouden te worden met het type beleidsfunctie dat het meest voorkomt op de afdeling of bij het organisatieonderdeel. In een specialistische beleidsfunctie geldt juist dat verdiepende leermogelijkheden essentieel zijn voor het up to date houden van kennis en vaardigheden (de eerste factor van *employability*) en mobiliteit een kleinere rol speelt. Welke employability bevorderende HR-instrumenten dus positief bijdragen aan de *employability* van de medewerkers, hangt af van het type beleidsfunctie.

8. Referenties

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Amit, R., & Belcourt, M. (1999). Human resources management processes: a value-creating source of competitive advantage. *European Management Journal*, 17(2), 174-181.
- Bakker, A. (2009). Building engagement in the workplace. *The Peak Performing Organization*, 50-72.
- Bakker, A., Van Veldhoven, M., Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model: thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16.
- Bal, P., Kooij, D., & De Jong, S. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), 545-572.
- Baltes, P., Staudinger, U. & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50, 471-507.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Becker, B., Huselid, M., Pickus, P., & Spratt, M. (1997). *HR as a source of shareholder value: Research and recommendations*. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 36(1), 39-47.
- Berntson, E., Sverke, M. & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.
- Blatter, J. & Haverland, M. (2012). *Designing Case Studies. Explanatory Approaches in Small-N Research*. Basingstoke: Palsgrave Macmillan.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Blom, R., Kruijen, P., Van der Heijden, B., Van Thiel, S. (2018). One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 1-33.

- Boeije, H. (2012). *Analysing in Qualitative Research, Thinking and Doing*. Den Haag: Boom, Lemna.
- Boselie, J. (2002). Human resource management, work systems and performance: A theoretical-empirical approach. Erasmus Universiteit Rotterdam: Rotterdam (Proefschrift).
- Boselie, J. (2010). High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.
- Boselie, J., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave.
- Brouwer, S., Lange, A., Mei, S., Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., & Klink, J. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen.
- Cafferkey, K., & Dundon, T. (2015). Explaining the black box: HPWS and organisational climate. *Personnel Review*, 44(5), 666-688.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017). *Vergrijzing en de Nederlandse economie*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/11/vergrijzing-en-de-nederlandse-economie>.
- Dalen, H. van, Henkens, K. & Schippers, J. (2009). Beelden van de productiviteit van ouderen bij werkgevers en werknemers. In T. van Vuuren, M. Caniëls & J. Semeijn. *Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren*. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 357-374.
- De Graaf, S., Peeters, M., & Van der Heijden, B. (2011). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 375-392.
- De Lange, A., & van der Heijden, B. (2013). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.
- De Lange, A., Taris, T., Jansen, P., Kompier, M., Houtman, I. & Bongers, P. (2005). Werk en motivatie om te leren: zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers? *Gedrag & Organisatie*, 18, 309-325.

- De Vries, S., Gründemann, R., Van Vuuren, T. & Willemsen, M. (2000). Employability-beleid in Nederlandse organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 13, 291-303.
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Devanna, M., Fombrun, C., & Tichy, N. (1981). Human resources management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, 9(3), 51-67.
- Dorenbosch, L. (2009). Management by vitality. Examining the ‘active well-being’ and performance outcomes of high performance work practices at the work unit level. Universiteit van Tilburg: Tilburg (Proefschrift).
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656 –670.
- Emery, Y., & Giauque, D. (2005). Employment in the public and private sectors: Toward a confusing hybridization process. *International Review of Administrative Sciences*, 71(4), 639-657.
- Euwals, R., Boeters, S., Bosch, N., Deelen, A., & ter Weel, B. (2013). Arbeidsmarkt Ouderen en Duurzame Inzetbaarheid. *CPB Achtergronddocument*, 22.
- Farnham, D., & Horton, S. (1996). *Managing people in the public services*. London: Macmillan.
- Feyter, M. de, Smulders, P. & Vroome, de, E. (2001) De duurzame inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers. Kenmerken van invloed. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 17(1), 47-59.
- Finkelstein, L., Ryan, K., & King, E. (2013). What do young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based stereotypes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 633-657.
- Fleischmann, M., Koster, F., & Schippers, J. (2015). Nothing ventured, nothing gained! How and under which conditions employers provide employability-enhancing practices to their older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(22), 2908-2925.

- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- Fouarge, D., Schils, T. & Grip, A. de (2013). Why do low-educated workers invest less in further training? *Applied Economics*, 45(18), 2587-2601.
- Freese, C., Nauta, A & Heijden, B. van der (2012). I-deals en Employability. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 4-13.
- Fugate, M., Kinicki, A., & Ashforth, B. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Gaspersz, J. & Ott, M (1996). *Management van employability*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Groot, W. & Maarssen van den Brink, H. (2000). Education, training and employability. *Applied Economics*, 32(5), 573-581.
- Guest, D., & Peccei, R. (1994). The Nature and causes of effective human resource management. *British Journal of Industrial Relations*, 32, 1007 –1080.
- Hertel, G., van der Heijden, B., de Lange, A., & Deller, J. (2013). Facilitating age diversity in organizations—part I: challenging popular misbeliefs. *Journal of managerial psychology*, 28(7/8), 729-740.
- Higgins, E. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280 –1300.
- Janssen, T. (2016). HRM en prestaties in het primair onderwijs, Erasmus Universiteit Rotterdam: Rotterdam (proefschrift).
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kaliterna, L., Larsen, Z., & Brkljacic, T. (2002). Chronological and subjective age in relation to work demands: Survey of Croatian workers. *Experimental Aging Research*, 28(1), 39-49.

- Kanfer, R. & Ackerman, P. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440–458.
- Knies, E. (2012). Meer waarde voor en door medewerkers. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement. Universiteit Utrecht: Utrecht (proefschrift).
- Kolar, C., Vermeer, L. (2017). *Behoeften van rijksambtenaren met betrekking tot personeelsbeleid*, Stichting ICTU, Den Haag.
- Kooij, D., Guest, D., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. & Dikkers, J. (2013) How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18-35.
- Kooij, D. (2010). Motivating older workers: a lifespan perspective on the role of perceived HR practices. Ridderkerk: Ridderprint.
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364 –394.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., Kanfer, R., & Dikkers, J. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197 –225.
- Kooij, D., Jansen, P., Dikkers, J. & De Lange, A. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192-2212.
- Kubeck, J., Delp, N., Haslett, T., & McDaniel, M. (1996). Does job-related training performance decline with age? *Psychology and Aging*, 11, 92-107.
- Manuel, K. (2014). Het effect van employability op organisatieflexibiliteit en flexicurity: een vergelijking tussen de non-profitsector en de profitsector. *Tijdschrift voor HRM*, 18(2), 1-22.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). *Human resource management at work: People management and development*. London: CIPD Publishing.
- Maurer, T., Weiss, E. & Barbeite, F. (2003). A Model of Involvement in Work-Related Learning and Development Activity: The Effects of Individual, Situational, Motivational, and Age Variables. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 702-724.

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2018). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2018*. Den Haag: BZK.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2018). *Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025. In het hart van de publieke zaak*. Den Haag: BZK.
- Nauta, A., (2011) *Tango op de werkvloer: een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: van Gorcum.
- Nauta, A., De Bruin, M. R., & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Geraadpleegd van http://www.tno.nl/downloads/V-191_de_mythe_doorbroken.pdf
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251.
- Nishii, L., & Wright, P. (2008). Variability within organizations. Implications for strategic human resource management. In: D.B. Smith. *The people make the place. Dynamic linkages between individuals and organizations*. New York, Sussex: Taylor & Francis Group. 225-248.
- OECD (2012), OECD Economic Surveys: Netherlands 2012, OECD Publishing.
- Oppenheimer, E. (2013) *Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Veiligheid en Justitie* [foto]. Geraadpleegd van <https://www.rijksvastgoedbedrijf.nl/vastgoed/vastgoed-in-beheer/den-haag-nieuwbouw-bzk-en-venj>
- Organisation for Economic Cooperation and Development, (2014). Ageing and Employment Policies: Netherlands 2014: Working Better with Age. OECD Publishing.
- Paauwe, J. (1997, Oktober 14). Zonder eerlijke ruilrelatie geen employability. *Trouw*, p. 11.
- Patton, M. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. London: Sage Publications.
- Peccei, R. (2004). Human Resource Management en de zoektocht naar ‘geluk’ op de werkplek. *Tijdschrift voor HRM*, 7(2), 67-82.

- Posthuma, R., & Campion, M. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35, 158-188.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17, 3-20.
- Ridder, H., Baluch, A., & Piening, E. (2012). The whole is more than the sum of its parts? How HRM is configured in nonprofit organizations and why it matters. *Human Resource Management Review*, 22(1), 1-14.
- Ridderstråle, J., & Nordstrøm, K. (2001). *Funky business. Talent makes capital dance*. New York: Prentice-Hall.
- Rocco, T., Thijssen, J., & Githens, R. (2014). The myths of ageing and decline: Career development and employability of older workers. *Human resource development review*, 184-202.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel review*, 36(1), 23-41.
- Sanders, J. (2016). Sustaining the employability of the low skilled worker: Development, mobility and work redesign. Maastricht University: Maastricht (proefschrift).
- Sanders, J., & De Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25(1), 73-89.
- Schermer, N. (2016, 26 april). *Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025*. [Illustratie] Geraadpleegd van <https://twitter.com/SPB2025/status/991999828124164096>.
- Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D. and Forrier, A. (2006). Unravelling the HPWS-performance link: value-creating and cost-increasing effects of small business HPWS. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-345.
- Settersten, R. & Mayer, K. (1997). The measurement of age, age structuring, and the life course. *Annual Review of Sociology*, 23, 233-261.
- Sociaal Cultureel Planbureau (2001). *Rapportage ouderen 2001*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Sociaal Economische Raad. (2019). *Ministersversie Advies Naar een nieuw pensioenstelsel*. Geraadpleegd van <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2019/naar-een-nieuw-pensioenstelsel.pdf>.

- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 13-27.
- Steijn, B., & Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum.
- Sterns, H., & Doverspike, D. (1989). Aging and the retraining and learning process in organizations. In I. Goldstein, & R. Katzel (Eds.), *Training and development in work organizations* (pp. 229-332). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Swanborn, P. (2010). Case study research: what, why and how? London: Sage Publications.
- Takeuchi, R., Lepak, D., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1069-1083.
- Thijssen, A., Wiegersma, S., Deeg, D., & Janssen, F. (2014). Leeftijd is meer dan een getal: Subjectieve leeftijd en subjectieve levensverwachting onder Nederlandse ouderen. CBS, *Bevolkingstrends*, januari 2014.
- Truss, C. (2008). Continuity and change: The role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration*, 86(4), 1071-1088.
- Van Dalen, H., Henkens, K., & Schippers, J. (2010). Productivity of older workers: Perceptions of employers and employees. *Population and Development Review*, 36, 309-330.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.
- Van Dam, K., Heijden, B. Van Der & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 19(1), 53-68.
- Van Dam, K., Van Vuuren, T., Van der Heijden, B. (2016). Sustainable labour participation of older employees: A review. *Gedrag en organisatie*, 29(1), 3-27.
- Van der Heijde, C., & Van Der Heijden, B. (2006). A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449 –476.
- Van der Heijden, B. (2001). Professionele expertise van hogere functionarissen. Verschillen tussen zelf-beoordelingen en chef-beoordelingen. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 79-96.

- Van der Heijden, B. (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel review*, 31(1), 44-61.
- Van der Heijden, B. (2012). Als het getij verloopt, verzet men de bakens. Sustainable employability policy as being part of Strategic Human Resource Management. *Gedrag en organisatie*, 25(2), 117-137.
- Van der Heijden, B., de Lange, A., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 156–164.
- Van der Hoeven, T., Jansen, P., Thierry, H., den Herder, W., Polat, T., Bal, M., Oderkerk, F., Majoor-Leget, M., & Kemps, H. (2011). *Duurzaam werknemen in de zorg. Een onderzoekspilot naar langer doorwerken in de zorg*. Bussum: Stichting Senior Werkt.
- Van der Klink, J., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W., Zijlstra, F. & van der Wilt, G. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 342-356.
- Van Harten, E. (2016). Employable ever after: Examining the antecedents and outcomes of sustainable employability in a hospital context. Universiteit Utrecht: Utrecht (proefschrift).
- Van Harten, J., Knies, E., & Leisink, P. (2016). Employer's investments in hospital workers' employability and employment opportunities. *Personnel Review*, 45(1), 84-102.
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! *Gedrag & Organisatie*, 25(4), 400-418.
- Van Vuuren, T., & Marcelissen, F. (2013). Werkvermogen, vitaliteit en employability naar leeftijd en opleiding in het primair onderwijs. *Tijdschrift HRM*, 16, 45-62.
- Van Vuuren, T., & Montizaan, R. (2015). *HRM-beleid in een tijd van verandering en vergrijzing?* In: Staat van de ambtelijke dienst 2015 (pp. 119-130). (Publicatiereeks Overheid & Arbeid). Den Haag: CAOP.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M., & Semeijn, J. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373.
- Verburg, R., & Den Hartog, D. (2008). *De kern van HRM*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

- Vermeeren, B. (2015). Influencing Public Sector Performance: Studying the Impact of AMO-enhancing HR-practices on Various Performance Outcomes in the Public Sector. *International Review of Administrative Science*, 83(4), 717-737.
- Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 174-195.
- Veth, K. (2016). Levensfasebenadering door HR. *LoopbaanVisie*, 10, 59-63.
- Veth, K.N. (2016). *The Driving Power of Development: HRM and employee outcomes across the lifespan*. Radboud University Nijmegen, Grafische Industrie De Marne. (Proefschrift)
- Veth, K. (2018). De drijvende kracht van ontwikkeling. *Tijdschrift voor HRM*, 21(1), 1-17.
- Veth, K., Emans, B., Van der Heijden, B., Korzilius, H., & De Lange, A. (2015). Development (f)or Maintenance? An Empirical Study on the Use of and Need for HR Practices to Retain Older Workers in Health Care Organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 26(1), 53-80.
- Veth, K., Korzilius, H., Van der Heijden, B., Emans, B., & De Lange, A. (2017). Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span? *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32.
- Volberda, H., & Lewin, A. (2003). Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution. *Journal of management studies*, 40(8), 2111-2136.
- West, M., Guthrie, J., Dawson, J., Borrill, C., Carter, M. (2006). Reducing patient mortality in hospitals: the role of human resource management. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(7), 983-1002.
- Wright, P., & Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247-276.
- Ybema, J., van Vuuren, T., & van Dam, K. (2017). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22.
- Yeatts, D., Folts, W., & Knapp, J. (2000). Older workers' adaptation to a changing workplace: employment issues for the 21st century. *Educational Gerontology*, 26, 565-582.

Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining Time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and Aging*, 24, 487–493.

Overzicht van bijlagen

Bijlage I – Organogram ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Bijlage II – Getekende weergave van het Strategisch Personeelsbeleid Rijk

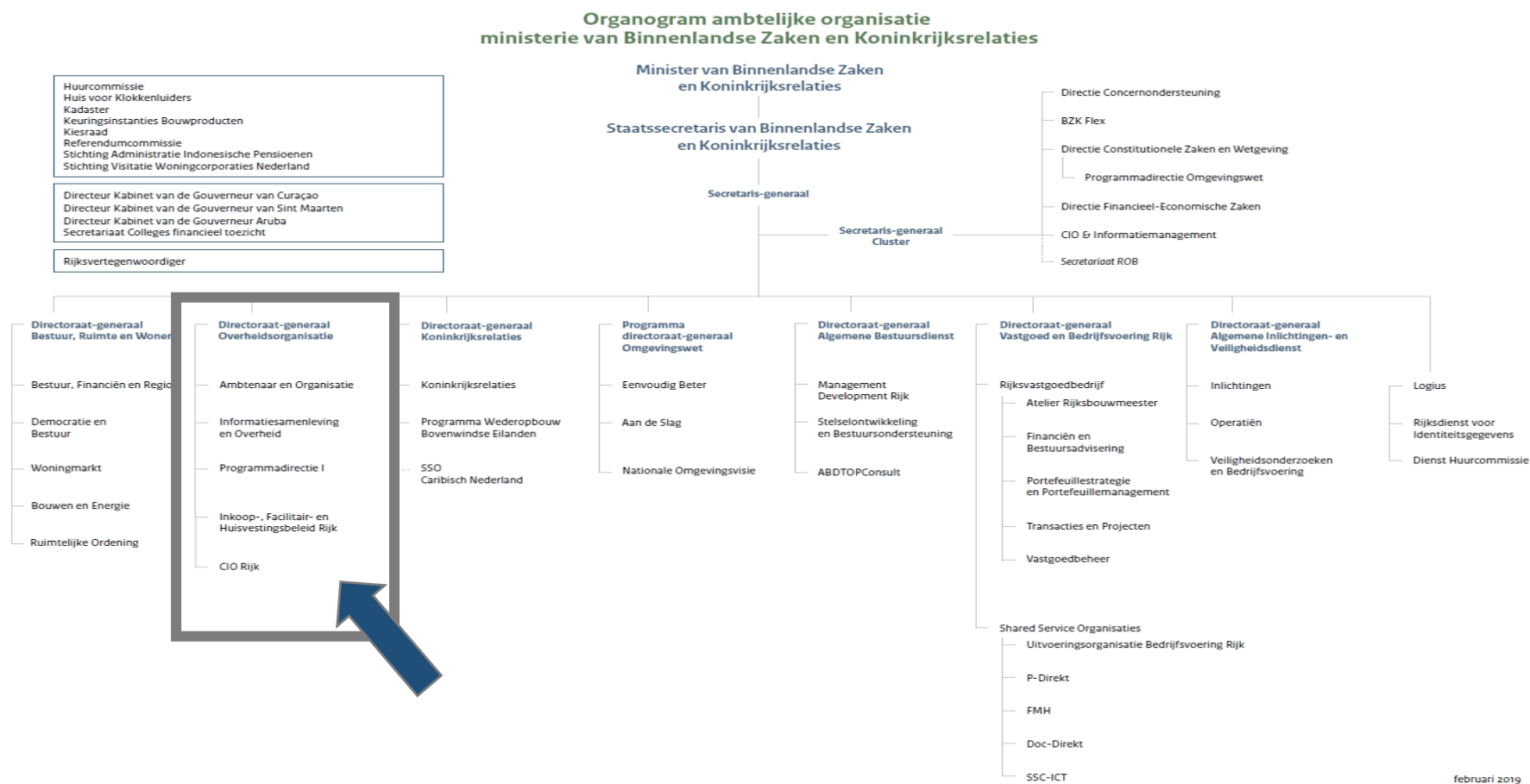
Bijlage III – Toestemmingsformulier voor respondenten

Bijlage IV – Uitnodigingsmail voor respondenten

Bijlage V – Interviewguide

Bijlage VI – Codering

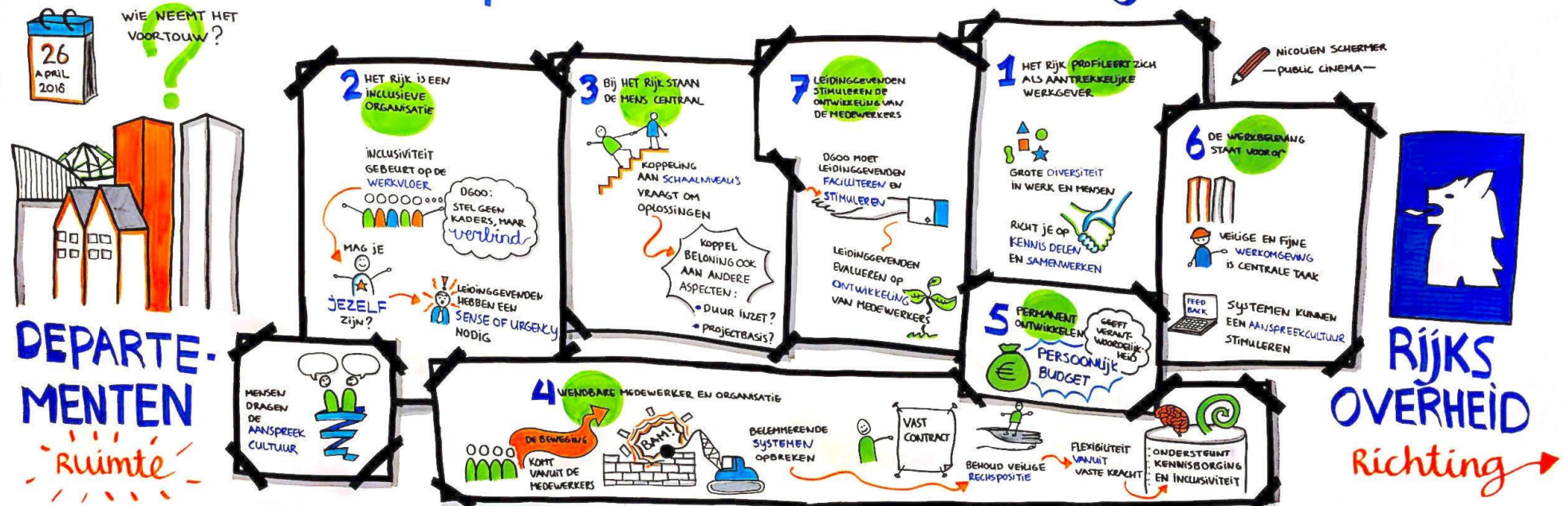
Bijlage I – Organogram ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



februari 2019

Bijlage II – Getekende weergave Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025

STRATEGISCH PERSONEELSBELEID RIJK 2025



Bijlage III – Toestemmingsformulier

Informatieblad voor onderzoek naar *employability* van 50+-beleidsmedewerkers binnen BZK

Doel van het onderzoek

Dit onderzoek wordt uitgevoerd door Else Reedijk. Het doel van dit onderzoek is inzicht te verkrijgen in de mate van fit tussen de HR-instrumenten uit het *employability* beleid en de behoefte aan deze HR-instrumenten van 50+-beleidsmedewerkers binnen BZK.

Werkwijze

U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door u te interviewen en uw antwoorden op te nemen via een audio-opname. Er zal ook een transcript worden uitgewerkt van het interview.

Uitsluitend ten behoeve van het onderzoek zullen de verzamelde onderzoeksgegevens worden gedeeld met de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Potentiële risico's en ongemakken

Er zijn geen fysieke, juridische of economische risico's verbonden aan uw deelname aan deze studie. U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en u kunt uw deelname op elk gewenst moment stoppen.

Vertrouwelijkheid van gegevens

Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen.

De bij u verzamelde gegevens zullen alleen worden gebruikt door onderzoekers binnen hetzelfde onderzoeksveld bij de Erasmus Universiteit. Uw gegevens worden daarbij gepseudonimiseerd gebruikt. Het gebruik van uw gegevens voor onderzoeken in andere onderzoeksvelden gebeurt uitsluitend als u daar in het toestemmingsformulier toestemming voor geeft.

Voordat onze onderzoeksgegevens naar buiten gebracht worden, worden uw gegevens zoveel mogelijk geanonimiseerd, tenzij u in ons toestemmingsformulier expliciet toestemming heeft gegeven voor het vermelden van uw naam, bijvoorbeeld bij een quote.

In een publicatie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en andere documenten die in het kader van deze studie worden gemaakt of verzameld, worden opgeslagen op een beveiligde locatie bij de Erasmus Universiteit Rotterdam en op de beveiligde (versleutelde) gegevensdragers van de onderzoekers. De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd. De onderzoeksgegevens worden indien nodig en alleen in anonieme vorm ter beschikking gesteld aan personen buiten de onderzoeksgroep.

Vrijwilligheid

Deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig. U kunt als deelnemer uw medewerking aan het onderzoek te allen tijde stoppen, of weigeren dat uw gegevens voor het onderzoek mogen worden gebruikt, zonder opgaaf van redenen. Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam. Indien u specifieke vragen hebt over de omgang met persoonsgegevens kun u deze ook richten aan de functionaris gegevensbescherming van de EUR door een mail te sturen naar fg@eur.nl. U hebt daarnaast het recht om een klacht in te dienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Tot slot heeft u het recht een verzoek tot inzage, wijziging, verwijdering of aanpassing van uw gegevens te doen. Ga hiervoor naar <https://www.eur.nl/disclaimer/privacy-statement> en dien uw verzoek in via de link van het Digitaal Loket.

Door het onderstaande te ondertekenen erken ik het volgende:

JA NEE

1. Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek door middel van een separaat informatieblad. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord.

☐ ☐

2. Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Er is geen expliciete of impliciete dwang voor mij om aan dit onderzoek deel te nemen. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil.

☐ ☐

Naast het bovenstaande is het hieronder mogelijk voor verschillende onderdelen van het onderzoek specifiek toestemming te geven. U kunt er per onderdeel voor kiezen wel of geen toestemming te geven. Indien u voor alles toestemming wil geven, is dat mogelijk via de aanvinkbox onderaan de stellingen.

3. Ik geef toestemming om de gegevens die gedurende het onderzoek bij mij worden verzameld te verwerken zoals is opgenomen in het bijgevoegde informatieblad.

☐ ☐

4. Ik geef toestemming om tijdens het interview opnames (geluid/beeld) te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript.

☐ ☐

5. Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de onderzoekspublicaties.

☐ ☐

6. Ik geef toestemming om de bij mij verzamelde onderzoeksdata te bewaren en te gebruiken voor toekomstig onderzoek door de EUR in andere onderzoeksvelden en voor onderwijsdoeleinden.

☐ ☐

Ik geef toestemming voor alles dat hierboven beschreven staat:

☐

Naam deelnemer:

Naam onderzoeker: Else Reedijk

Handtekening:

Handtekening:

A handwritten signature in black ink, enclosed within a large, horizontal oval loop. The signature appears to read 'Else Reedijk' in a cursive script.

Datum:

Datum:

Bijlage IV – Uitnodigingsmail

Beste meneer.../mevrouw...,

Voor het afronden van mijn master Bestuurskunde (Specialisatie: Management van HR en Verandering) evalueer ik de beleidsinstrumenten ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van beleidsmedewerkers binnen DGOO. Daarvoor ben ik op zoek naar respondenten die met mij in gesprek zouden willen gaan over hun loopbaan bij de Rijksoverheid tot dusver en hun ervaringen met de inzetbaarheidsinstrumenten van BZK.

Ik zou het enorm waarderen als u ergens de komende weken een uurtje de tijd heeft om een interview te geven. Ik zal zorgen dat het interview maximaal 60 minuten duurt en dat het interview op uw verdieping kan plaatsvinden.

Ik hoor graag of u mij kunt helpen en als dat het geval is of één van de volgende momenten u schikt:

data

Ik zal morgen even telefonisch contact met u zoeken om het bovenstaande toe te lichten. In elk geval alvast bedankt voor uw reactie.

Hartelijke groeten,
Else Reedijk

Afstudeerstagiaire DGOO A&O – PR

Bijlage V – Interviewguide

Introductie

- Onderwerp van het onderzoek
- Doel van het onderzoek
- Waarborgen privacy middels ondertekenen toestemmingsformulier (bijlage C)
- Ruimte voor vragen vooraf van de respondent

Employability en algemene gegevens

- Wat is je leeftijd?
- Hoe luidt je functietitel?
- Zou je een beeld kunnen schetsen van je werkzaamheden?
- Zou je je loopbaan tot dusver kunnen omschrijven?
- In hoeverre vind je jezelf employabel volgens de definitie van mijn onderzoek?
 - Kunnen: in welke mate beschik je over up-to-date kennis en vaardigheden die ook overdraagbaar zijn naar een toekomstige baan?
 - Willen: in welke mate ben je bereid om mobiel te zijn? Heb je professionele ambities?
 - Weten: in welke mate ben je op de hoogte van je mogelijkheden op de arbeidsmarkt?

Employability instrumentarium

- Waar bestaat volgens jou het employability beleid van BZK uit?
- Wat vind je van het huidige beleid?
- Welke instrumenten gericht op ontwikkeling zijn er voor jou op dit moment beschikbaar?
- Van welke instrumenten gericht op ontwikkeling heb je de afgelopen twee jaar gebruik gemaakt?
- Kan je je ervaringen met het gebruik van deze instrumenten beschrijven?
- Klopt het dat je geen gebruik maakt van....?
- Zou je kunnen verklaren waarom je van.....,, geen gebruik van maakt?
- Welke instrumenten gericht op mobiliteit zijn er voor jou op dit moment beschikbaar?
- Van welke instrumenten gericht op mobiliteit heb je de afgelopen twee jaar gebruik gemaakt?
- Kan je je ervaringen met het gebruik van deze instrumenten beschrijven?
- Klopt het dat je geen gebruik maakt van....?
- Zou je kunnen verklaren waarom je van.....,, geen gebruik van maakt?
- Zou je je ervaringen met de gesprekscyclus kunnen omschrijven?
- Welke instrumenten met als doel het huidige werkniveau te behouden of weer te krijgen zijn er voor jou op dit moment beschikbaar?

- Van welke instrumenten gericht op behoud of ontzien heb je de afgelopen twee jaar gebruik gemaakt?
- Kan je je ervaringen met het gebruik van deze instrumenten beschrijven?
- Klopt het dat je geen gebruik maakt van....?
- Zou je kunnen verklaren waarom je van.....,, geen gebruik van maakt?

Beïnvloedende factoren (taakeisen en hulpbronnen)

- Kan je een ontwikkeling waarnemen in de behoefte aan deze HR-instrumenten aan het begin van je loopbaan en nu? Zou je deze ontwikkeling kunnen beschrijven?
- Wat vind je belangrijk in je werk/loopbaan?
- Hoe ziet je loopbaan er de komende jaren uit?
- Ervaar je steun vanuit de organisatie met betrekking tot jouw *employability*? En waarom wel/niet?
- Ervaar je de steun van uit je direct leidinggevende met betrekking tot jouw *employability*? En waarom wel/niet?
- Hoe beoordeel je je eigen werkbelasting?

Afsluiting

- Wil je nog iets verduidelijken of toevoegen?
- Indien gewenst wordt het transcript en de eindversie van het onderzoek naar de respondent opgestuurd

Bijlage VI – Codering

In onderstaande tabel worden de codes weergegeven die zijn gehanteerd tijdens het coderen van de semi-gestructureerde interviews. De codes zonder sterretje zijn gebaseerd op de verwachtingen op grond van het theoretisch kader (hoofdstuk 3). De codes met sterretje komen voort uit bestudering van de empirische data.

Concept	Waarde
Employability Kennis en vaardigheden	• Up-to-date • Niet up-to-date • Kennismonopolie • Niet meer relevant
Employability Mobiliteitsbereidheid	• Geen mobiliteitsbereidheid kennislacune • Geen mobiliteitsbereidheid pensioen • Geen mobiliteitsbereidheid leercurve • Geen mobiliteitsbereidheid • Mobiliteitsbereid • Niet meer relevant
Employability Arbeidsmarktkennis	• ‘Het overkomt je’ • Niet meer relevant • Netwerk is belangrijk • LinkedIn
Ervaren HR-bundel Ontwikkel	• Gebruikt training/cursus/opleiding • Gebruikt training/cursus/opleiding niet • Ervaart training/cursus/opleiding als positief • Ervaart training/cursus/opleiding als negatief • Zelfde leerbehoefte • Andere leerbehoefte • Gebruikt promotiemogelijkheden • Gebruikt promotiemogelijkheden niet • Ervaart promotiemogelijkheden als positief • Ervaart promotiemogelijkheden als negatief • Gebruikt informeel leren • Gebruikt informeel leren niet • Ervaart informeel leren als positief • Ervaart informeel leren als negatief • Gebruikt 3-5-7

	• Gebruikt 3-5-7 niet • Ervaart 3-5-7 als positief • Ervaart 3-5-7 als negatief • Gebruikt mobiliteitsbank • Gebruikt mobiliteitsbank niet • Ervaart mobiliteitsbank als positief • Ervaart mobiliteitsbank als negatief • Gebruikt matching • Gebruikt matching niet • Ervaart matching als positief • Ervaart matching als negatief • Gebruikt loopbaanbegeleiding • Gebruikt loopbaanbegeleiding niet • Ervaart loopbaanbegeleiding als positief • Ervaart loopbaanbegeleiding als negatief
Ervaren HR-bundel Behoud	• Gebruikt gesprekscyclus • Gebruikt gesprekscyclus niet • Ervaart gesprekscyclus als positief • Ervaart gesprekscyclus als negatief
Ervaren HR-bundel Benut	• Gebruikt Taakverlichting • Gebruikt Taakverlichting niet • Ervaart Taakverlichting als positief • Ervaart Taakverlichting als negatief • Gebruikt Taakverrijking • Gebruikt Taakverrijking niet • Ervaart Taakverrijking als positief • Ervaart Taakverrijking als negatief • Gebruikt Taakverbreding • Gebruikt Taakverbreding niet • Ervaart Taakverbreding als positief • Ervaart Taakverbreding als negatief
Ervaren HR-bundel Ontzie	• Gebruikt verkorte werkweek • Gebruikt verkorte werkweek niet • Ervaart verkorte werkweek als positief • Ervaart verkorte werkweek als negatief
Drijfveren	• Heeft voornamelijk intrinsieke drijfveren • Heeft voornamelijk extrinsieke drijfveren
Toekomstperspectief	• Ervaart een gesloten toekomstperspectief • Ervaart een open toekomstperspectief

Leeftijdsdiscriminatie	• Ervaren leeftijdsdiscriminatie • Veronderstelde leeftijdsdiscriminatie • Voorbeeld van ervaren leeftijdsdiscriminatie
Taakeisen	• Ervaren werkdruk • Ervaren mentale belasting • Werkprivé balans
Hulpbronnen	• Steun leidinggevende • Ontplooiingsmogelijkheden • Onveilige omgeving • Autonomie • Diversiteit in werkzaamheden • Uitdaging in werkzaamheden • Cognitieve capaciteiten • Geloof in eigen kunnen
Rolonduidelijkheid*	• Ervaart rolonduidelijkheid
Type beleidsfunctie*	• Specialistische beleidsfunctie • Generalistische beleidsfunctie
Transparantie promotiemogelijkheden*	• Ervaart wel transparantie met betrekking tot promotie • Ervaart geen transparantie met betrekking tot promotie