

De babyboomers hebben het gedaan

Aukje Nauta¹

Universiteit van Amsterdam en Randstad HR Solutions

Lezing tijdens de Jan Brouwer Conferentie, Haarlem, 21 januari 2009

Geachte dames en heren,

Voordat ik van wal steek, wil ik u graag een aantal vragen stellen, die u met handopsteken kunt beantwoorden.

- Wie van u is geboren tussen 1945 en 1955?
- Wie van u voelt zich een babyboomer?
- En wie van u voelt zich een 'oudere medewerker'?

Ook al durf ik het in deze zaal, als lid van de Generatie X, nauwelijks te zeggen, ik waag het er toch op: De babyboomers hebben het gedaan. Er zijn vele zaken waaraan babyboomers zich schuldig maken: ze frustreren onze carrières, want ze houden de beste posities bezet. Wij betalen de tol voor hun vergrijzing, want wij moeten langer doorwerken om pensioenen betaalbaar te houden. Ze denken alleen aan zichzelf, want de meeste ingrepen voor het oplossen van vergrijzingsproblemen in de sociale zekerheid gelden niet voor hen. Zij kunnen nog steeds met vervroegd pensioen, vooral als ze bij de overheid of in het onderwijs werken. Uit recent onderzoek van Ecorys (Culenaere & Chotkowski, 2008), blijkt dat in 2007 in bijna 70 procent van de bedrijven mensen nog steeds met vervroegd pensioen kunnen. Bij de overheid is dat zelfs 92 procent en in het onderwijs 95 procent. Babyboomers dwingen ons dus om langer te werken, terwijl ze zelf alle tijd van de wereld hebben.

Een varken in de python, dat zijn ze, want zo bewegen babyboomers zich met de jaren door de bevolkingspiramide (zie cbs.nl). Ze hebben steeds alle instanties in groten getale overladen, van ziekenhuizen en scholen in de jaren '50 en '60, universiteiten in de jaren '70 en '80, arbeidsorganisaties in de afgelopen 40 jaar, tot pensioenen nu (Callanan & Greenhaus, 2008). Babyboomers heten ook wel de profijtgeneratie, want ze zouden van alles geprofiteerd hebben: lang studeren, goedkope huizen en de mooiste banen. De Amerikaanse wetenschappers Callanan en Greenhaus (2008) schelden ze uit voor 'dood hout', dat de carrière van jongere en vaak creatievere werknemers tegenhoudt.

Is al dit gescheld op babyboomers terecht? Wat winnen we er mee? En welke problemen zitten er eigenlijk achter?

Het antwoord op de eerste vraag vergt eigenlijk een onderzoek naar welke generatie het het beste heeft. Mij lijkt zulk onderzoek wetenschappelijk volstrekt irrelevant. Want een assumptie daarbij is dat mensen veel waarde hechten aan wat psychologen uitkomstrechtvaardigheid noemen. En dan ook nog volgens het principe dat iedereen recht zou hebben op gelijke uitkomsten. Niet alleen zijn gelijke uitkomsten voor iedereen onnodig en onhaalbaar, want mensen verschillen in wat ze belangrijk vinden en omstandigheden veranderen over de tijd. Maar ook is het maar de vraag of uitkomstrechtvaardigheid het hoogste goed is. Uit onderzoek blijkt dat mensen zich vooral druk maken over onrechtvaardige behandeling, ook wel procedurele rechtvaardigheid genoemd. De meeste mensen begrijpen heel goed dat zij anders dan vorige generaties langer zullen moeten doorwerken, omdat zij meer gezonde jaren voor de boeg hebben, omdat het werk minder zwaar is dan vroeger, en omdat ontgroening en vergrijzing pensioenen anders onbetaalbaar maken. Maar als zulke veranderingen van de ene op de andere dag worden ingevoerd, dan is de kans groot dat mensen een breuk in hun psychologische contract met de organisatie ervaren. En daarvan gaan mensen terecht steigeren. Vandaar dat het zo belangrijk is dat sociale partners overgangsmatregelen treffen.

¹ Met dank aan Bipin Taneja en Cristel van de Ven voor hun commentaar op een eerdere versie van deze lezing.

Voor de praktijk lijkt mij zo'n onderzoek naar de meest profiterende generatie zelfs ronduit schadelijk. Boeken als *Generatie Einstein* over hoe slim, snel en sociaal de jeugd van tegenwoordig wel niet is, roepen bij mij eerlijk gezegd ergernis op. Ze wakkeren de strijd tussen generaties aan, ook op de werkvloer. Het benadrukken van generatieverschillen maakt leeftijd als sociale categorie saillant. Mensen gaan zichzelf en anderen dan indelen in leeftijdscategorieën, aldus de self-categorisatietheorie (Haslam, 2001; Turner, 1985). Volgens deze theorie delen mensen zichzelf in bij een of meer groepen. Daaraan ontleen zij een positieve identiteit, vaak door de eigen groep boven de andere te stellen. Uit onderzoek blijkt dat mensen sowieso al geneigd zijn om leeftijd te gebruiken als basis voor stereotype categorisaties (Van der Heijden, 2009).

In het begin van mijn lezing vroeg ik wie van u zich een babyboomer voelt. Diegenen die hun hand opstaken, moeten een positieve connotatie hebben bij de term babyboomer, klopt dat? Er waren er veel minder die zich 'oudere medewerker' voelden, en dat is maar goed ook. Want uit recent onderzoek bij 350 medewerkers van 50 tot 59 jaar blijkt dat als medewerkers zich identificeren met oudere medewerkers als groep, zij vaak van plan zijn om vroeg met pensioen te gaan en om met de jongere generatie in competitie te gaan (Desmette & Gaillard, 2008). Maar als zij ervaren dat hun organisatie geen onderscheid tussen leeftijdsgroepen maakt, dan oordelen zij positiever over hun werk.

Mensen voelen zich aangetrokken tot gelijken, dus ook tot anderen van dezelfde leeftijd (Byrne, 1971; Haslam, 2001; Turner, 1985). Als mensen van leeftijd verschillen, is dat lastig bij beoordelingsgesprekken, vooral als de manager jonger is dan de medewerker. Uit onderzoek bij 300 koppels van managers en medewerkers blijkt dat jongere managers hun oudere medewerkers relatief laag beoordelen, en dat komt doordat ze statusincongruentie ervaren (Van der Heijden, 2009). Impliciet hebben mensen een soort carrièrepad in hun hoofd. Bij elke positie 'hoort' iemand van een bepaalde leeftijd. En dus kan een medewerker zijn jongere manager te jong vinden voor zijn functie, terwijl de manager zijn medewerker juist te oud te vindt. Ouderen kunnen dus echt last hebben van bazen die ik iemand ooit 'poepluiermanagers' heb horen noemen.

Toch maken leeftijdsverschillen weinig uit voor samenwerking binnen teams. Dit blijkt uit onderzoek bij 150 teams van circa 10 werknemers in een Zweedse autofabriek (Gellert & Kuipers, 2008). Leeftijdsverschillen binnen teams hadden geen effecten op hoe betrokken zich men voelde, hoe tevreden men was met het werk en hoeveel men van elkaar leerde. En ook niet op kwaliteit van de besluitvorming, burnout, verzuim en productkwaliteit. Vreemd is dat niet, want de positieve en negatieve effecten van leeftijdsverschillen zouden elkaar wel eens kunnen opheffen. Leeftijdsverschillen zijn misschien niet goed voor de cohesie in een team, maar wel voor de diversiteit in elkaar aanvullende kennis en ervaring.

Terecht stelt Jolande Sap, voormalig directeur van expertisecentrum LEEftijd, dat de generatiekloof op de werkvloer wel meevalt, want 'mensen blijven individuen binnen een levensfase' ('Generatiekloof', 2007). In psychologische termen: mensen gebruiken heel veel categorieën, naast leeftijd, om zichzelf te onderscheiden van, en te identificeren met anderen. Zo ben ik niet alleen lid van de Generatie X, maar ook behoor ik tot de categorie vrouwen, de categorie Friezen, en de categorie psychologen.

Kortom, leeftijdsverschillen benadrukken is het laatste wat organisaties moeten doen, omdat vooral ouderen zich dan 'oudere medewerker' gaan voelen, en dat is niet goed voor hun zelfbeeld. De kans is groot dat mensen zich dan onttrekken aan het werkproces, op zoek naar een positievere identiteit, zoals die van rentenier met een zwitserlevengevoel. We kunnen dus maar beter andere kenmerken benadrukken die wel relevant zijn op de werkvloer, zoals kennis, vaardigheden, houding en gedrag.

Leeftijd zegt heel weinig over hoe mensen functioneren. De meeste oudere medewerkers kunnen uitstekend functioneren, zelfs ver na de pensioengerechtigde leeftijd. Ouder worden op het werk leidt niet tot verminderde prestaties, want capaciteiten en vaardigheden blijven

vrij stabiel tot aan de pensioenleeftijd (Keene, 2006; Munnichs & Uildriks, 1989; Nauta, De Bruin & Cremer, 2004). Prestaties verschillen sterker binnen dan tussen leeftijdsgroepen (Birren & Schaie, 1990). Sterker nog, hoe ouder mensen zijn, hoe minder zij op elkaar lijken, alsof we pas echt ons individuele zelf worden als we op leeftijd zijn (Nauta et al., 2004).

Leeftijd op zich is dus helemaal geen 'probleem', maar een gegeven, een vage indicator van de fase in iemands leven. Een beter inzicht in de levensfase van jezelf of van anderen is echter wél handig, omdat het iets zegt over hoe mensen in hun werk staan en wat zij nodig hebben om inzetbaar te blijven. Mensen veranderen in de loop van hun leven. Sommige veranderingen zijn ongunstig, zoals een grotere kans om chronisch ziek te worden. Maar andere veranderingen zijn gunstig, zoals een toename in werkervaring, vakkennis en sociale vaardigheden (Cremer, 2006). In de ontwikkelingspsychologie heet dit het vlindermodel van groei en verval (Breeuwsma, 1994).

Om iemands levensfase beter te duiden, helpt het om meerdere soorten 'leeftijden' te onderscheiden, zoals die van de vakbekwaamheid, psychosociale beleving, gezondheid en neurocognitie (De Lange et al., 2006). Het totale plaatje van deze vier leeftijden geeft beter dan kalenderleeftijd weer hoe werknemers in hun werk staan. Bovendien kan iemand er verschillende 'leeftijden' op na houden. Iemand die veel sport, gezond eet en vrij is van gezondheidsklachten, is jonger qua gezondheid dan qua kalenderleeftijd.

De leeftijd van de vakbekwaamheid blijft meestal vrij stabiel gedurende de loopbaan. Wel schatten werknemers met de leeftijd hun inzetbaarheid voor andere functies steeds lager in. Uit onderzoek blijkt dat dit sterker geldt voor werknemers in 'smalle' functies dan voor werknemers in 'brede' functies, waarin veel te leren valt en die veel vakbekwaamheid vereisen (Nauta, De Vroome, Cox, Korver & Kraan, 2005). Inzetbaarheid van werknemers is dus te beïnvloeden, namelijk door uitdagend werk te bieden.

De psychosociale beleving van leeftijd verwijst naar wat ik al eerder noemde: hoe jong of oud voelen mensen zich, en hoe jong of oud worden ze door anderen gezien? Verheugend is dat Nederlandse werkgevers de leeftijdsgrens voor wat zij oudere medewerkers vinden steeds hoger leggen: in 2005 vond men medewerkers al vanaf gemiddeld 51,5 jaar oud, in 2007 pas vanaf 54,7 jaar (Cuelenaere & Chotkowski, 2008).

De leeftijd van de gezondheid verwijst naar fysieke conditie. Hoe ouder, hoe groter de kans op gezondheidsproblemen. Burnoutklachten verschillen niet tussen leeftijdsgroepen, maar wel de redenen voor burnout. Ouderen raken vooral emotioneel uitgeput vanwege gebrek aan sociale steun, dertigers en veertigers vanwege hoge taakeisen (De Lange et al., 2006). Kennelijk doen organisaties een te groot beroep op dertigers en veertigers, en juist te weinig op vijftigers en zestigers, die zich daardoor niet gesteund en gewaardeerd voelen.

De leeftijd van de neurocognitie betreft de hersenen. Hersenen gaan achteruit met de leeftijd, hoewel we daar meestal pas ver na de pensioenleeftijd last van krijgen. Bloed- en glucosetoevoer nemen af, evenals het aantal verbindingen tussen zenuwcellen en de hoeveelheid neurotransmitters, zoals dopamine. Daardoor kunnen mensen bijvoorbeeld minder lang hun aandacht bij het werk houden, zijn ze sneller 'mentaal moe' (Frank & Claus, 2006). Vooral de zogenoemde fluïde vermogens, waarmee mensen nieuwe oplossingen bedenken voor nieuwe problemen, nemen af (www.seniorlab.nl). Maar gefixeerde vermogens, waarmee mensen hun kennis en ervaring benutten, nemen juist toe met de leeftijd.

Voor organisaties en medewerkers kan het al met al helpen om te weten welke leeftijd mensen hebben qua vakbekwaamheid, eigen beleving, gezondheid en neurocognitie. Zo valt beter in te schatten wat medewerkers nodig hebben om inzetbaar te blijven.

Als kalenderleeftijd, leeftijdsverschillen en generatieconflicten geen echte problemen zijn, waar moeten we ons dan wel druk om maken? Uit het voorgaande destilleer ik drie echte

problemen die om een oplossing vragen. Ten eerste werken mensen niet lang genoeg door, ten tweede investeren organisaties te weinig in hun mensen en ten derde zijn we behept met stereotype beelden, niet over oud en jong, maar wel over wat een voorbeeldige carrière is.

Ik begin met het eerste probleem. In 2006 werkte 48 procent van de mensen in de leeftijd van 55 tot 65 jaar. In 2000 was dat nog maar 38 procent. De arbeidsparticipatie van ouderen in de EU-27 steeg van 37 procent in 2000 tot 44 procent in 2006. Nederland staat op de achtste plaats qua arbeidsparticipatie van ouderen. Koploper is Zweden, met 70 procent in 2006, gevolgd door Denemarken en Engeland met beiden ongeveer 60 procent. In Polen, België en Italië werkt maar 30 procent van de ouderen (Corpeleijn, 2008). De arbeidsparticipatie van ouderen stijgt dus gestaag in Europa, maar de vraag is of het genoeg is om de doelstelling in de Lissabonstrategie, namelijk 50 procent arbeidsparticipatie van ouderen in Europa in 2010, te halen. Bovendien zou Nederland zich best mogen spiegelen aan koplopers Zweden, Denemarken en Engeland.

In de beleving van werknemers en werkgevers zijn veranderingen merkbaar, maar die gaan nog niet zo hard, zo blijkt uit recent onderzoek (Culenaere & Chotkowski, 2008). Werknemers wilden in 2007 met 62,2 jaar stoppen met werken, in 2005 was dat 61,5 jaar. Werknemers verwachten in 2007 minder dan in 2005 dat zij vervroegd met pensioen kunnen. Werkgevers bieden steeds minder mogelijkheden voor vervroegd uitreden. In vergrijsde sectoren als het onderwijs, de welzijnssector en de overheid wordt het vaakst ouderenbeleid gevoerd. Dat varieert van ontzie-beleid tot aandacht voor mobiliteit en loopbaangesprekken.

Maar ik vrees dat werkgevers alleen aandacht besteden aan het behoud van ouderen als zij personeelstekorten hebben. Pas als het vloed is, gaat alles varen. Dat die angst terecht is blijkt uit een recent krantenbericht (Cats & Groot, 2009). 'Toch weer geld voor vertrek van ouderen', prijkt er op de voorpagina. Volgens bestuursvoorzitter Linthorst van het UWV willen bedrijven die reorganiseren toch weer allerlei afvloeiingsregelingen voor oudere werknemers invoeren. En in sommige sociale plannen wordt de van-werk-naar-werk-bemiddeling beperkt tot 50-minners. Het gevaar is dus dat aan de gestage toename van de arbeidsparticipatie van ouderen binnenkort een einde komt vanwege de voorziene massaontslagen. Dan helpt het niet als hoogleraar Paul de Beer in *De Volkskrant* als tip voor recessiebestrijding geeft om 'ouderen te stimuleren vervroegd uit te treden, zodat jongeren aan de slag blijven' (Nieuwenhuis, 2009).

En daarmee kom ik op het tweede probleem, namelijk dat bedrijven nog altijd te weinig of beter gezegd op een onhandige manier investeren in hun medewerkers, vooral hun oudere medewerkers. Het meest gevoerde ouderenbeleid is ontzie-beleid, zoals mogelijkheden om minder belastend werk te doen als men ouder wordt (Culenaere & Chotkowski, 2008; Van Dalen, Henkens & Schippers, 2007). Bovendien kiezen bedrijven in 2007 vaker voor ontzie-beleid dan in 2005: 61 procent versus 56 procent van de bedrijven, zo blijkt uit onderzoek van Ecorys (Culenaere & Chotkowski, 2008). Het onhandige van ontzie-beleid is dat het ouderen minder productief en dus duurder maakt, en dat werkt stereotypering en jaloerse reacties van jongere medewerkers in de hand. Maatregelen die inzetbaarheid verhogen, zoals scholing, functiedifferentiatie en mobiliteit, worden slechts door een vijfde tot een kwart van de bedrijven genomen. Lichtpuntje uit het Ecorys-onderzoek is wel de aandacht voor maatwerk en loopbaangesprekken, maatregelen die ruim 40 procent van de bedrijven nemen.

Het derde probleem is dat we stereotype beelden hebben, en dan niet over ouderen, maar over carrières. Ik durf de stelling aan dat de recente toename van het aantal ZZP'ers deels te maken heeft met de behoefte van mensen om zelf te bepalen hoe hun werk en loopbaan eruit zien, in plaats van een gebaand loopbaanpad in een bedrijf te doorlopen (Groot, 2008). Zo'n welomschreven loopbaanpad wordt al snel een normatief tijdspad waaraan je je succes kunt afmeten, gezien je leeftijd. En dat werkt stereotypering in de hand, bijvoorbeeld de eerdergenoemde statusincongruentie in koppels van jongere managers en oudere medewerkers. Ik denk dat we niet zozeer negatieve beelden hebben over ouderen in het algemeen, maar wel over ouderen die qua carrière zijn 'achtergebleven', of nog erger,

werkloos zijn. Jongeren krijgen hoe dan ook het voordeel van de twijfel, omdat zij nog alle kanten op kunnen. Maar van ouderen verwachten we dat zij een bepaalde positie hebben. Is dat niet het geval, dan durven we hen niet aan te nemen of loopbaankansen te bieden, uit angst voor tegenvallende prestaties.

Om deze drie kernproblemen op te lossen wordt het tijd dat sociale partners tenminste de volgende zaken oppakken. De eerste en belangrijkste oplossing staat mooi verwoord in een resumé van een discussie tussen ILC Zorg voor Later en VNO-NCW (Schraven, Allegro & Van den Brink, 2007). We moeten het hebben van maatwerk gericht op werknemers van alle leeftijden. Voor sociale partners betekent dit dat zij onderhandelingsruimte met ontwikkelingsbudgetten moeten scheppen. Ik noemde eerder al het lichtpuntje in het onderzoek van Ecorys (Culenaere & Chotkowski, 2008), namelijk dat al ruim 40 procent van de onderzochte werkgevers kiest voor maatwerk. Uit onderzoek blijkt dat maatwerk werkt (Hornung, Rousseau, & Glaser, 2008). Werknemers die met hun leidinggevende individuele afspraken maken over persoonlijke ontwikkeling en de inrichting van hun werk, voelen zich meer verbonden met de organisatie en werken harder, twee zaken waarvan we weten dat ze vertrek voorkomen. Zulke individuele afspraken worden ook wel 'I-deals' genoemd, een afkorting van 'idiosyncratic deals' (Nauta, Oeij, Huiskamp & Goudswaard, 2007; Rousseau, 2005).

Makkelijk is het niet om mensen op de werkvloer tot maatwerk te bewegen, omdat men het niet gewend is. Zo coachte ik onlangs een werknemer van eind-veertig en zijn leidinggevende van mid-dertig in een onderling gesprek. Hij doet al bijna 20 jaar hetzelfde werk en is van plan dat nog jaren te blijven doen. In zijn vrije tijd sport hij veel. Noch hij, noch zijn leidinggevende kwamen op het idee dat hij wellicht iets kon leren of ondernemen op sportgebied, bijvoorbeeld in het kader van een creativiteitsstage, zoals die in de CAO van zijn bedrijf staat omschreven. Toen ik hiernaar vroeg, reageerde de medewerker enthousiast maar ongelovig: 'Wat heeft het bedrijf daar nou aan?' Ook de leidinggevende wist niet of en hoe zo iets te regelen viel. Stel dat deze man vorig jaar als vrijwilliger naar Beijing was afgereisd, om namens het bedrijf, dat de Olympische Spelen sponsort, hand-en-spandiensten te verrichten, dan hadden alle partijen daarvan naar verwachting geprofiteerd: de werknemer omdat hij een leuke ervaring en enkele competenties rijker is, de leidinggevende omdat zijn medewerker extra gemotiveerd is door dit unieke cadeautje, en het bedrijf omdat beiden welbewust aan de slag zijn gegaan met inzetbaarheid. Dit voorbeeld laat zien hoe leuk maatwerk kan zijn, maar ook hoe lastig. Want het vereist van zowel managers als medewerkers een flinke portie creativiteit, uitstekende gespreksvaardigheden en de wens van beide partijen om wat voor elkaar te betekenen.

Ten tweede is 'loopbaanadvies 2.0' nodig. Daarmee bedoel ik een pakket van professionele, deels digitale en deels face-to-face diensten op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Idealiter stellen werkgevers die instrumenten ter beschikking aan hun werknemers, liefst in combinatie met een royaal ontwikkelingsbudget. Werkgevers hoeven dat niet persé zelf of alleen te doen. Zo zijn er in gemeenteland diverse mobiliteitsnetwerken waar gemeenteambtenaren uit meerdere aangesloten gemeenten terecht kunnen voor loopbaanadvies (Sanders, Keijzer & Van der Wolk, 2009). En zo ontwikkelen vakbonden zich meer en meer tot professionele loopbaanadviseurs die zowel digitaal als face-to-face individuele ondersteuning bieden aan leden. En zo werken organisaties als KPN, Philips en ING nauw samen met leveranciers voor het onderhouden van speciale ontwikkelsites, waarop werknemers met hun ontwikkelbudget allerlei opleidingen en loopbaantrajecten kunnen bestellen ter verbreding van hun inzetbaarheid. Maar tot nu toe zijn deze instrumenten nogal 1.0. Zij worden van bovenaf over werknemers heen 'gegoten' in de veronderstelling dat werknemers erop zitten te wachten. En dan blijkt vaak dat het gebruik ervan tegenvalt. Daarom moet er veel meer aandacht zijn voor een interactief ontwerp en gebruik van loopbaanadvies door werknemers. Laat werknemers zelf meedenken over vorm en inhoud van een ontwikkelsite. Maak de site interactief, bijvoorbeeld door werknemers over hun loopbaan te laten chatten op een speciaal intranetforum. Bied werknemers keuzemogelijkheden in hoe zij willen leren, want de een heeft voorkeur voor een e-

learningmodule, de ander voor mondelinge kennisoverdracht en weer een ander leert het liefst wat nieuws tijdens het werk zelf. Door werknemers actief te betrekken bij de ondersteuning die zij willen bij hun loopbaan, worden zij 'baas in eigen loopbaan', om met Loesje te spreken.

Ten derde zijn slimme communicatie-activiteiten nodig die werknemers verleiden in plaats van dwingen om aan hun persoonlijke ontwikkeling te werken. Met 'slim' bedoel ik dat ze effectiever moeten zijn dan een artikel in een personeelsblaadje of op intranet, want dat wordt nauwelijks gelezen. Idealiter gebruiken organisaties hun wandelgangen actief, en vertelt men aan elkaar door wat er mogelijk is om het werk interessanter en loopbanen succesvoller te maken. Ingenieursbureau Movares probeert op die manier bewust haar arbeidsrelaties te veranderen, in de richting van meer eigen verantwoordelijkheid en maatwerk. Een klein projectteam van medewerkers uit alle hoeken van het bedrijf, waaronder de OR, werkt momenteel een plan uit om arbeidsrelaties tot gespreksonderwerp te maken. Bijvoorbeeld door via 'crowdsourcing' een gedragscode te schrijven over hoe werknemers idealiter met elkaar omgaan. En door in workshops posters te maken over arbeidsrelaties, en die her en der op te hangen. Het zijn juist zulke creatieve inspanningen die, meer dan regels in de CAO, maken dat werknemers zich betrokken voelen bij hun werk en loopbaan en dus in hun eigen ontwikkeling investeren.

Dames en heren, ik zei het u eerder. De babyboomers hebben het gedaan. Zij hebben onze mooie welvaartsstaat helpen bouwen. Ze zijn alleen nog niet klaar, vooral niet de boomers op invloedrijke posities. Zij moeten hun steun geven aan de drie oplossingen die ik noemde: maatwerk, loopbaanadvies 2.0 en goede communicatie. Deze maatregelen klinken misschien simpel, allang door anderen bedacht. Maar de complexiteit zit in de uitvoering. Want een goed gesprek om tot maatwerk te komen blijkt voor velen hogere wiskunde. En loopbaanadvies 2.0 vergt forse investeringen en nieuwe vormen van werknemersparticipatie. En in communicatie-boodschappen valt het niet mee de juiste snaar te raken. Maar als sociale partners echt investeren in deze drie oplossingen, dan voelen werknemers zich gewaardeerd, niet als lid van een generatie, maar als individu dat op geheel eigen wijze kan bijdragen aan de organisatie. Dat motiveert hen om nog lang en gelukkig door te werken.

Literatuur

- Birren, J.E., & Schaie, K.W. (Eds.) (1990). *Handbook of the Psychology of Aging* [3rd Editions]. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Boschma, J., & Groen, I. (2006) *Generatie Einstein, slimmer sneller en socialer: communiceren met jongeren van de 21ste eeuw*. Pearson Education.
- Breeuwsma, G. (1994). *Alles over ontwikkeling; over de grondslagen van de ontwikkelingspsychologie*. Amsterdam: Boom.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Callanan, G.A., & Greenhaus, J.H. (2008). The baby boom generation and career management: A call to action. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 70-85.
- Cats, R., & Groot, E. (2009, 12 januari). Toch weer geld voor vertrek van ouderen. *Het Financieele Dagblad*, p.1.
- Corpeleijn, A. (2008, 10 maart). Meer ouderen aan het werk in Nederland en EU. *Webmagazine*, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/vergrijzing/publicaties/artikelen/archief/2008/2008-2413-wm.htm>
- Cremer, R. (2006). Hersenaandoeningen. In: *Handboek arbeid en belastbaarheid D4*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Culenaere, B., & Chotkowski, M. (2008). *Werkt grijs door? Beroepsbevolking en werkgevers over langer doorwerken, 2005-2007*. Rotterdam: Ecorys.
- De Lange, A., Taris, T., Jansen, P., Smulders, P., Houtman, I., & Kompier, M. (2006). Age as a factor in the relation between work and mental health: Results of the longitudinal TAS Survey. In: S. McIntyre & J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology:*

- European perspectives on research, education and practice (Vol.1)*, pp. 21-45. Maia, Portugal: ISMAI.
- Desmette, D., & Gaillard, M. (2008). When a "worker" becomes an "older worker". The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work. *Career Development International*, 13(2) 168-185.
- Frank, M.J., & Claus, E.D. (2006). Anatomy of a decision: Striato-orbitofrontal interactions in reinforcement learning, decision making, and reversal. *Psychological Review*, 113, 300-326.
- Gellert, F.J., & Kuipers, B.S. (2008). Short- and long-term consequences of age in work teams. An empirical exploration of ageing teams. *Career Development International*, 13(2), 132-149.
- Generatiekloof op de werkvloer tijdloos. (2007, 18 september). *Dag*.
- Groot, E. (2008, 25 maart). Zzp'er dwingt werkgever zijn best te doen *Het Financieele Dagblad*.
- Haslam, S.A. (2001). *Psychology in organizations. The social identity approach*. London: Sage.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., & Glaser, J. (2008) Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655-664.
- Keene, J. (2006). Age discrimination. In J. H. Greenhaus & G. A. Callanan (Eds.), *Encyclopedia of career development* (Vol. 1, pp. 10-14). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Munnichs, J.M.A., & Uildriks, G. (Eds.) (1989). *Psychogerontologie. Een inleidend leerboek over ouder worden, persoonlijkheid, zingeving, levensloop en tijd, sociale context, gezondheid en interventie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Nauta, A., De Bruin, M., & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Een inventarisatie van beelden, feiten en maatregelen over gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Nauta, A., De Vroome, E., Cox, E., Korver, T. & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag en Organisatie*, 18, 326-337.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R., & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.
- Nieuwenhuis, E. (2009, 15 januari). Het kabinet rommelt maar wat aan. *De Volkskrant*, p. 7.
- Rousseau, D. M. (2005) *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.
- Sanders, J., Keijzer, L., & Van der Wolk, J. (2009). *Gemeenten in beweging! Leren van regionale mobiliteitsnetwerken*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Schraven, J., Allegro, J., & Van den Brink, D. (2007, 23 oktober). *Resumé discussie ILC Zorg voor Later en VNO-NCW*. Ongepubliceerd manuscript.
- Turner, J.C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behaviour. In E.J. Lawler (Ed.), *Advances in Group Processes* (vol. 2, pp. 77-122). Greenwich, CT: JAI Pres2.
- Van Dalen, H., Henkens, K., & Schippers, J. (2007). *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. Den Haag: Nidi.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2009). *Can we combat age-related stereotyping at the workplace? A study into interpersonal work context characteristics as moderators for supervisor-subordinate age dissimilarity effects*. Submitted.
- www.seniorlab.nl