



Hogeschool van Amsterdam
Economie en Management / HES

OUD IS WIJS GENOEG

EEN STUDIE NAAR DE INZET VAN DE ARBEIDSVERMOGENS
VAN OUDERE WERKNEMERS

SAMENVATTING VAN HET GELIJKNAMIGE PROEFSCHRIFT
JOOP ZINSMEISTER



CREATING TOMORROW

OUD IS WIJS GENOEG

EEN STUDIE NAAR DE INZET VAN DE ARBEIDSVERMOGENS VAN OUDERE WERKNEMERS

Samenvatting van het gelijknamige proefschrift

Ter verkrijging van de graad van doctor

aan de Radboud Universiteit Nijmegen

op gezag van de rector magnificus

prof.mr. S.C.J.J. Kortmann

volgens besluit van het College van Decanen

in het openbaar te verdedigen op woensdag 29 augustus 2012

om 13.30 uur

door

Jan Hendrikus Gerardus Zinsmeister

geboren op 26 december 1958

te Rotterdam

Promotor: prof. dr. J.J.B.M. van Hoof, Radboud Universiteit Nijmegen

Copromotor: dr. M.G.M. Meerman, Hogeschool van Amsterdam

Manuscriptcommissie: prof. dr. W.F. de Nijs

prof. dr. Y.W.M. Benschop

prof. dr. F. Kluijtmans, Open Universiteit

SAMENVATTING

De potentiële beroepsbevolking in Nederland is vergrijsd. Werkgevers spelen daar nauwelijks op in. De overheid propageert langer doorwerken, maar oudere werknemers hebben daar weinig behoefte aan. Zij ervaren dat ze langer door moeten werken in een realiteit waarin ze zich ongewenst en niet gewaardeerd voelen. Wie ouder is dan 40 jaar, wordt nauwelijks meer uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek en staat bij reorganisaties boven aan de afvloeiingslijst.

Bestaande studies die betrekking hebben op (de arbeidsvermogens van) oudere werknemers gaan meestal uit van de deficiëntiegedachte: afnemende arbeidskwalificatie, -prestatie en -motivatie. Deze studies bieden echter nauwelijks inzicht in de daadwerkelijke arbeidsvermogens van oudere werknemers. In deze studie ga ik niet uit van de deficiëntiegedachte, maar zoek ik vanuit interdisciplinair perspectief naar de *werkelijke* arbeidsvermogens van werknemers die ouder worden.

Ik heb onderzoek gedaan naar arbeidsorganisaties die een ouderenbeleid hebben, dat inspeelt op de specifieke vermogens van oudere werknemers. Ik heb bij die organisaties gekeken of oudere werknemers de mogelijkheden krijgen hun arbeid zo vorm te geven dat hun arbeidsvermogens worden gewaardeerd, verder ontwikkeld en benut.

Eerst heb ik uitgezocht welke kennis er al voorhanden is over de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Vervolgens zocht ik arbeidsorganisaties met een ouderenbeleid dat rekening houdt met deze arbeidsvermogens. Toen ik het bestaande ouderenbeleid in arbeidsorganisaties met behulp van een survey in kaart bracht in de regio Amsterdam, heb ik ook gekeken naar de achterliggende beelden en vooroordelen van werkgevers, hun vertegenwoordigers en hrm-functionarissen. Vervolgens heb ik onderzocht wat voor veranderingen er optreden in de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud, wanneer een organisatie bij een organisatieverandering aansluit bij de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Dat heb ik onderzocht in een casestudie in een zorginstelling samen met een team van verzorgenden, hun leidinggevendenden, opleidsters, directieleden, hrm-ers en andere staffunctionarissen. Tevens heb ik gebruik gemaakt van beleidsnotities. In een andere casestudie onderzocht ik samen met deskundigen op het terrein van humanresourcesmanagement (hrm) in de bouw welke mogelijkheden de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud bieden om de arbeidsvermogens van oudere werknemers zinvol in te zetten. De casestudies kregen vorm in actieonderzoeken.

Hieronder volgt een samenvatting van de belangrijkste resultaten als antwoord op de onderzoeksvragen.

RESULTATEN

1. “Welke ontwikkelingen in het arbeidsvermogen doen zich voor bij het ouder worden van werknemers?”

Ik heb het onderzoek verricht vanuit de optiek van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Uit het literatuuronderzoek (hoofdstuk 2) en de cases (hoofdstuk 7 en 8) blijkt dat het proces van ouder worden een gedifferentieerd verloop kent. Met andere woorden, de verschillen tussen oudere werknemers zijn groot. Bepaalde vermogens nemen af en capaciteiten gaan verloren. Maar daarnaast ontwikkelen oudere werknemers ook nieuwe vermogens. Als iemand ouder wordt, neemt de gekristalliseerde intelligentie namelijk toe. De kracht van ouderen ligt in de *verrijkte* vermogens om met complexiteit om te gaan.

Ze kunnen van de eigen ervaringen leren en zo initiatieven nemen om situaties te ontwerpen en realiseren die ze als zingevend ervaren. Dit komt tot uiting in capaciteiten als scherpzinnigheid, vermogen tot overwegen, redeneren, begrip van het geheel, verbaal begrip, zingeving aan het leven, verantwoordelijkheid voor het werk, loyaliteit aan de werkgever, werkervaring en motivatie om te leren.

Maar in de werksituatie komen die kwaliteiten van oudere werknemers niet altijd tot hun recht. In arbeidsorganisaties doen zich, naast een gebrek aan uitdagende arbeid, processen van uitsluiting voor. Hierdoor komen de verrijkte vermogens van de oudere werknemers niet of nauwelijks tot ontwikkeling, en dat versterkt de vooroordelen ten opzichte van die werknemers. Ouderen krijgen dan het stempel 'versleten' en worden weggezet als kostenpost. Investeren in hun arbeidsvermogens blijven achterwege. Zo wordt de deur naar vroegtijdig vertrek opengezet.

2. "Welke vormen van beleid met betrekking tot de oudere werknemers zijn te onderscheiden en op welke beelden berusten zij?"

De mate waarin de verrijkte vermogens kunnen worden aangesproken en tot ontwikkeling gebracht hangt enerzijds af van de organisatie van de arbeid en het beleid van de arbeidsorganisatie, en anderzijds van een externe context (hoofdstuk 3). Die laatste biedt soms kansen, maar is in het algemeen restrictief van aard. Alvorens de vraag te beantwoorden schets ik eerst de externe context waarin het ouderenbeleid vorm krijgt.

Onder invloed van economische, politieke, sociale en culturele ontwikkelingen overheerst er op het niveau van de *organisatie* (hoofdstuk 3) veelal een klimaat van kortetermijndenken en kostenbatengerichtheid. In organisaties wordt het gedrag van werknemers hierbij steeds meer in strakke banen geleid. Met name de beheersing en controle die met de rationaliseringën meekomen vormen een belemmering voor de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Deze werknemers hebben behoefte aan zinvolle arbeid die ook leuk mag zijn, maar dat staat vaak op gespannen voet met de arbeidspraktijk. Op de *arbeidsmarkt* (hoofdstuk 3) stagneert de groei van arbeidsplaatsen met autonomie en reële invloed. Wel komt er binnen de *collectieve arbeidsverhoudingen*, zij het mondjesmaat, meer ruimte om in de arbeidsorganisaties invulling te geven aan gedifferentieerde arbeidsvoorwaarden (hoofdstuk 3). Dit gaat overigens ten koste van de (algemene) beschermingsmaatregelen in de cao's.

Om oudere werknemers te behouden, is beleid nodig dat meer op de lange termijn is gericht. Daarbij is *duurzaam leidinggeven* belangrijk: leidinggevendenden moeten de ruimte krijgen om de werknemers niet langer strak aan te sturen, maar om verantwoordelijkheden en bevoegdheden over te dragen. Dit berust op wederzijds vertrouwen (hoofdstuk 4). Deze manier van leidinggeven is moeilijk te bereiken in arbeidsorganisaties die gestuurd worden op basis van beheersing van de arbeid.

Uit de survey in de regio Amsterdam (hoofdstuk 5) blijkt dat hrm veelal werkt vanuit een integratieperspectief, dat wordt gekenmerkt door sturen op basis van beheersing. Hierin ontbreekt een concreet beleidskader voor een ouderenbeleid. Hrm werkt vooral vanuit het stereotiepe beeld van de ideale werknemer, waar oudere werknemers niet in passen. Ouderen worden zelfs niet gezien als mogelijke oplossing als zich personeelstekorten voordoen. In de praktijk komt dit neer op een beleid dat bij de grote meerderheid van de arbeidsorganisaties in de regio Amsterdam valt aan te treffen: het '*negeren en/of uitsluiten van de oudere werknemers*'.

Een ander beleid, het '*beschermen van de oudere werknemers*', komt voor in die arbeidsorganisaties waar oog bestaat voor de deficiënties die de oudere werknemers vertonen, of omdat het moet vanwege de cao.

De directies van deze organisaties nemen relevante maatregelen om de oudere werknemers langer te kunnen laten werken. In de Amsterdamse regio is deze vorm van beleid bij een klein kwart van de arbeidsorganisaties aan te treffen, soms met een overlap naar *'negeren en/of uitsluiten'*.

Vanuit de fragmentatiebenadering accepteert hrm werknemers als individu en reduceert hen niet tot onderdeel van een homogene categorie. De gedachte daarachter is: een organisatie is niet (altijd) maakbaar, maar afhankelijk van de individuele prestaties en het teamwerk. Vanuit dit perspectief aanvaardt hrm de verschillen tussen werknemers, ook al kan dat in de organisatie verwarring, onduidelijkheid en paradoxen met zich meebrengen. In zo'n gefragmenteerde werkelijkheid is een (daadwerkelijk) sturen op basis van vertrouwen nodig. Het organisatiebeleid kan dan gericht zijn op de waardering en inzet van individuen. De ene oudere is de andere niet; voor een blijvende inzetbaarheid van oudere werknemers is maatwerk nodig, waartoe aansluiting wordt gezocht bij hun arbeidsvermogens. Dit beleid, het *'ontwikkelen en/of waarderen van de oudere werknemers'*, waarin ook de verrijkte vermogens van de oudere werknemers worden gezien, komt in de regio Amsterdam slechts bij een enkele arbeidsorganisatie voor. In de huidige hrm-praktijken bestaat weinig plaats voor de oudere werknemers en hun arbeidsvermogens. De algemene beeldvorming is dat ouderen kanslozen zijn (hoofdstuk 5).

Op welke beelden berusten de beleidskeuzes? Doorgaans blijken ze gebaseerd op negatieve beeldvorming. Het gaat dan om stereotypering van oudere werknemers tegenover jongeren (hoofdstuk 2 en 5): ouderen zijn in die beeldvorming minder productief, minder inzetbaar, langzamer van begrip, minder efficiënt, minder creatief, en duurder. Ook hebben ze weerstand tegen – vooral technische – vernieuwingen, en een gebrek aan motivatie om opleidingen te volgen. Verder zijn ze minder bereid om langer door te werken en opdrachten aan te nemen. In positieve zin worden oudere werknemers geassocieerd met betrouwbaarheid en loyaliteit, zo bleek ook uit de survey en de actieonderzoeken. Deze beeldvorming (betrouwbaar, maar langzaam van begrip, enzovoort) strookt niet met de inzichten dat juist sommige capaciteiten (waarin zich grote individuele verschillen kunnen voordoen) met de jaren beter kunnen worden: bijvoorbeeld scherpzinnigheid, vermogen tot overwegen, enzovoort. Deze juist sterker wordende capaciteiten van oudere werknemers worden nauwelijks benut (hoofdstuk 5). Ook 'hrm' laat het afweten, zo blijkt uit mijn onderzoek.

3. "Welke kenmerken van de arbeidsinhoud en de arbeidsrelaties bevorderen de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers?"

Uit de literatuurstudie (hoofdstuk 4) blijkt dat de inzet van arbeidsvermogens van oudere werknemers vraagt om een intensief technologische invulling van het arbeidsproces. Daarmee krijgen de oudere werknemers (in de samenwerkingsdimensie van de arbeidsrelatie) de ruimte hun op ervaringen gebaseerde vakmanschap verder te ontwikkelen. In navolging van Thompson noem ik dat intensieve technologie, omdat oudere werknemers bij uitstek over de vermogens beschikken om op complexe interacties met een subject in te spelen. Het is vanuit hun ervaringen dat de oudere werknemers mogelijkheden zien tot interventies in de praktijk, waar strak aangestuurd handelen (denk aan protocollen, formats, richtlijnen, enz.) te kort schiet. Dat vakmanschap blijkt uit alle improvisaties die dagelijks nodig zijn in de omgang met dementerenden, maar ook uit de vormgeving van nieuwe bouwprocedés bij de Noord-zuid-lijn. De creatie van verbindingen tussen situaties, doelen en middelen (technologie) in niet standaard situaties vraagt om intensieve interventies vanuit het ontwikkelde vakmanschap. In het actieonderzoek in de zorginstelling (hoofdstuk 7) zijn deze algemene ideeën geconcretiseerd voor een specifieke groep middelbaar- en laagopgeleide oudere vrouwelijke werknemers.

Wat maakt de groei van arbeidsvermogens van oudere werknemers mogelijk op een manier die bij hun vermogens past? Daarvoor moeten in organisaties personeelsinstrumenten in de gezagsdimensie van de arbeidsrelatie ontwikkelingsgericht worden ingezet in plaats van beheersingsgericht. Dat moet worden gecombineerd met leidinggevendende verantwoordelijkheden en bevoegdheden delegeren. Individueel wantrouwen is daarmee niet automatisch verdwenen, maar verhindert samenwerking niet op voorhand. Daarbij is, in plaats van een traditioneel scholingsprogramma, een *leerprogramma* van belang dat gebaseerd is op zelfregulering en ervaringsleren in informeel collectief verband. De oudere werknemers zijn eraan gewend zich aan te moeten passen aan werkwijzen en uitkomsten en de wijze hoe daar te komen die anderen hebben bedacht. Ze nemen in de nieuwe ontwikkelingsgerichte situatie slechts aarzeland eigen initiatief. Belangrijk is dat zij op voorhand zelf het leeronderwerp mogen bepalen en dat niemand vertelt wat de gewenste uitkomst is. Veel werknemers geven aan dat van elkaar veel te leren is. Ze zeggen dat, juist door ervaringen uit te wisselen tijdens de leerbijeenkomsten, het werk in zijn algemeenheid, collegialiteit en samenwerken tegelijkertijd goed aan de orde komen. Het gaat daarbij om de wijze waarop ze het werk kunnen vormgeven, zodat ze inhoud kunnen geven aan hun vakmanschap. Ruimte bieden aan ervaringsleren werkt door in het gehele werkproces.

In een organisatie die recht doet aan de kwaliteiten van de oudere werknemers, is een andere vorm van leidinggeven nodig: duurzaam leidinggeven. Dat impliceert in de praktijk dat leidinggevendende werknemers niet meer strak aansturen, maar dat ze verantwoordelijkheden en bevoegdheden overdragen aan de werknemers. Dat is in arbeidsorganisaties moeilijk te verwezenlijken, want er moet een 'tweede natuur' van het management voor worden onderdrukt: wantrouwen en strakke aansturing. Een voorbeeld is de interventie in een zorginstelling (beschreven in hoofdstuk 7): door op het aanwezige vakmanschap te vertrouwen en door de oudere werknemers meer autonomie te durven geven, slaagt deze interventie. Het accent in de arbeidsrelatie verschuift daardoor van de ruil- naar de samenwerkingsdimensie. Zelfsturing in een team biedt bovendien de gelegenheid invulling te geven aan complexere taken. Hiermee krijgt de samenwerkings- en gezagsdimensie van de arbeidsrelatie inhoud. Er ontstaat voor de (oudere) werknemers taakverbreding en taakverrijking.

Er zijn vier voorwaarden voor de succesvolle inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers:

1. de aanwezigheid van de verrijkte arbeidsvermogens;
2. regelmogelijkheden om de taken uit te voeren;
3. leermogelijkheden, zodat werknemers zich kunnen ontwikkelen;
4. samenwerkingsmogelijkheden om structureel tot een zinvolle interactie in de arbeidsrelatie te komen.

Regelmogelijkheden zijn vaak een voorwaarde voor de binding met de arbeid en de arbeidsorganisatie. Langdurige verbintenissen vormen de basis voor oudere werknemers om hun verrijkte vermogens te ontwikkelen en te kunnen inzetten. Vormgeving van de contractuele relatie (de ruildimensie) op deze manier bevordert dus ook de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers.

Overigens is de rol van de externe context erg groot. Die rol (zie hoofdstuk 3) komt op een nogal dramatische manier naar voren in de zorgcasus (hoofdstuk 7). De effecten van de interventie hebben in dit geval nauwelijks de tijd gehad om te bekliven. Binnen een paar maanden grijpen de overheid en de zorgverzekeraars namelijk op verschillende manieren in op de dagelijkse praktijk van de zorginstelling. Met nieuwe regels en bekostigingssystematieken maken ze langetermijnplanning onmogelijk. Toch blijven ook binnen deze gewijzigde omstandigheden restanten van de interventie waarneembaar. Zo maken

de opleidsters in de zorginstelling van iedere scholing een leerprogramma waarin het *ervaringsleren* het uitgangspunt vormt. Ook ontplooiën de oudere werknemers initiatieven, zodra de gelegenheid zich voordoet, maar de eigen regelruimte daartoe is schaars geworden.

4. "Welke bruikbare scenario's zijn te bedenken voor de inzet van de arbeidsvermogens van de ouder wordende werknemers?"

Bij mijn onderzoek bij de bouwbedrijven heb ik gekeken naar mogelijke scenario's voor de inzet van de arbeidsvermogens van de ouder wordende werknemers.

Duidelijk is geworden dat in bouwbedrijven (hoofdstuk 8) wordt vastgehouden aan een beschermingsbeleid. De cao biedt vooral (collectieve) zekerheden en slechts weinig mogelijkheden voor (individueel) maatwerk. Dat is ook waar naar wordt gestreefd in de bouwbedrijven: duidelijkheid en zekerheid.

Wet- en regelgeving vanuit de overheid en de sector en het kortetermijndenken moedigen deze behoefte aan. In de praktijk maken bouwbedrijven zodoende weinig gebruik van de werkelijke vermogens van oudere werknemers. Op hoofdlijnen werken ze vanuit een organisatiebeleid, gebaseerd op de cao, gericht op bescherming van de oudere werknemers (bijvoorbeeld een kortere werkweek, meer hersteltijd). In de praktijk wordt dat versterkt door bij de (oudere) werknemers te bevestigen dat de werkgever een sociale werkgever is. Tegelijkertijd vinden werkgevers de verscheidenheid onder de oudere werknemers te groot voor de algemene beschermingsmaatregelen en de harde leeftijdsgrenzen in de cao. Dat terwijl die juist de helderheid scheppen, waaraan in de bouwbedrijven behoefte bestaat.

Vanuit dit spanningsveld wordt in beleidskringen in de bouw geprobeerd voorzichtig afscheid te nemen van het beschermingsbeleid. De ontwikkelingen gaan twee kanten op, die ik in het actieonderzoek heb uitgewerkt in twee scenario's: *'het oudere werknemers als een probleemszenario'* en *'- een vakmanszenario'*. Alleen het tweede scenario probeert een inzet van de verrijkte vermogens van oudere werknemers te bewerkstelligen. Het vormt daarmee een bruikbaar scenario dat op maat ingerichte arbeid van de oudere werknemers mogelijk maakt. Het eerste scenario is in de bouw zeker niet minder actueel dan het tweede. Wellicht zal in andere sectoren, die in een later stadium te maken krijgen met de vergrijzing, ook het eerste scenario manifesteren zijn dan het tweede.

In *'het vakmanszenario'* ligt de nadruk op overleg, samenwerking en de waardering van ervaringen van de oudere werknemers. En op mogelijkheden om de ervaringen en het vakmanschap van de oudere werknemers de ruimte te geven in de samenwerkingsdimensie van de arbeidsrelatie. In de intensieve technologie zien de 'vormgevers van de arbeidsrelatie' kansen voor de ervaringsdeskundigheid van de oudere werknemers. In sommige bedrijven wordt hiervoor regelruimte gezocht door met uitdagende projecten de inventiviteit voorop te stellen en doorlopend ervaringsuitwisseling en reflectie te laten plaatsvinden.

De context waarbinnen de arbeidsorganisaties werken, speelt ook hier een belangrijke rol. Een voorbeeld is de huidige economische recessie die voor een ruimere arbeidsmarkt zorgt. Dat maakt dat speciale eisen (bijvoorbeeld afwijkende werktijden voor oudere werknemers) als lastig worden ervaren. Dat zet de samenwerking onder druk.

Toch is duidelijk dat de pogingen om te komen tot een betere inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers positieve resultaten kunnen hebben. Een passende vormgeving van het organisatiebeleid, arbeidsinhoud en arbeidsrelatie kunnen leiden tot veranderingen – en zeker niet tot afname – in de arbeidsprestaties, -kwalificaties en -motivatie van de oudere werknemers.

SLOTCONCLUSIES

“Welke mogelijkheden bieden de arbeidsrelatie, de arbeidsinhoud en het organisatiebeleid voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers en op welke wijze kan dat in de praktijk gestalte krijgen?”

De *directe mogelijkheden* voor de ontwikkeling en inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers zijn te vinden in:

1. hun mogelijkheden om complexe taken te verrichten;
2. hun autonomie met regelmogelijkheden op functieniveau, gelet op hoe zij hun werk organiseren en uitvoeren;
3. aansturing, die gebaseerd is op vertrouwen in het vakmanschap;
4. samenwerking in teams met een mogelijkheid voor meer autonomie en verandering in de gezagsverhoudingen;
5. leermogelijkheden, ondersteund door leerprogramma's die aansluiten bij de behoeften van de oudere werknemers en die worden vormgegeven op basis van zelfsturing in teamverband. De zorgcasus in mijn onderzoek vormt hiervan een duidelijke illustratie en is des te sprekender omdat het hier om lager opgeleide oudere vrouwen gaat.

Voor de aanwezigheid van deze mogelijkheden gelden de volgende voorwaarden:

1. een specifieke organisatie van het arbeidsproces, die gebaseerd is op een centrale rol van het vakmanschap en coördinatie waar een intensieve technologische invulling van het arbeidsproces aan ten grondslag ligt;
2. een arbeidsrelatie waarbij het zwaartepunt ligt op samenwerking en de daarmee corresponderende vorm van leidinggeven: duurzaam leidinggeven;
3. een hr-beleid waarin oudere werknemers niet als categorie worden gezien, maar de ontwikkeling van hun individuele capaciteiten het uitgangspunt vormt (het fragmentatieperspectief).

Zo kom ik tot drie sturingsmechanismen waarmee de mogelijkheden voor de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers in de praktijk gestalte kunnen krijgen:

1. intensieve technologie om richting te geven aan de organisatie van het arbeidsproces en zo functies te creëren waarin vakmanschap tot zijn recht kan komen;
2. de vormgeving van de arbeidsrelatie op basis van duurzaam leidinggeven, waarbij de samenwerking tussen leidinggevende en werkvloer voorop staat, flexibele arbeid sterk wordt teruggedrongen en leidinggeven plaatsvindt op basis van kennis van de praktijk;
3. sturing door hrm vanuit het fragmentatieperspectief. Hierbij aanvaardt hrm dat er verscheidenheid is onder de werknemers, en accepteert dat dat kan leiden tot verwarring, onduidelijkheid en paradoxen in de arbeidsorganisatie. Hrm perkt hierbij de beheersingsaspecten van de personeelsinstrumenten in.

Het onderzoek toont aan dat zinvolle inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers mogelijk is. Maar daarvoor zijn wel gerichte acties nodig in het organisatiebeleid, de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie. Directies van de arbeidsorganisaties moeten een eigen koers volgen om daartoe te komen. Dat zal niet probleemloos verlopen. Wet- en regelgeving vanuit de overheid en de betreffende sector, gecombineerd met het kortetermijndenken en de kostengerichtheid, leggen restricties op. Deze restricties zetten de 'duurzaamheidslogica' onder druk. Directies van de arbeidsorganisaties moeten dus veel energie steken in een eigen koers ten opzichte van de algemene ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de arbeidsverhoudingen en organisatieontwikkelingen tegen de heersende hoofdstroom in. Ze moeten de continuïteit van de organisatie centraal stellen. Ook moeten ze zich meer richten op de kwaliteit van de geleverde productie of dienstverlening op de lange termijn in plaats van de winst (of kostenreductie) op de korte termijn met kwaliteitscriteria op kwantitatieve grondslag. Als de maatschappelijk erkende noodzaak om de arbeidsparticipatie van ouderen te vergroten gemeend is, valt dat alleen maar vorm te geven met zinvolle, uitdagende arbeid.

OVER DE AUTEUR



Joop Zinsmeister studeerde politicologie aan de Vrije Universiteit met als specialisatie algemene politicologie en in het bijzonder economische en organisatiesociologie. Daarnaast volgde hij de eerstegraads opleiding maatschappelijke vorming. Gedurende zijn studie heeft hij gewerkt als docent, lopende bandmedewerker, P&O'er, stuwadoor, drukker en muzikant. Door deze uiteenlopende ervaringen heeft hij een brede visie op de arbeidsmarkt in Nederland ontwikkeld.

Sinds 1988 is Joop verbonden aan de Hogeschool van Amsterdam (en zijn rechtsvoorgangers). Als docent en coördinator is hij betrokken geweest bij wat destijds de sociale academie werd genoemd. Tegenwoordig geeft hij vooral les aan de voltijdsopleiding HRM, met name in praktijkonderzoek, arbeidsverhoudingen en arbeid- en organisatiesociologie. Vanaf 2004 is hij betrokken bij het lectoraat Gedifferentieerd HRM. Hij doet onderzoek naar de inzetbaarheid van oudere werknemers en de rol van HRM daarbij. In 2007 heeft dit onderzoek de vorm van een promotietraject aangenomen. Over het thema 'De inzetbaarheid van oudere werknemers' heeft hij een aantal publicaties op zijn naam staan.

Deze publicatie is uitgegeven door *The Centre for Applied Research on Economics & Management (CAREM)*, het kenniscentrum van domein Economie & Management / HES van de Hogeschool van Amsterdam (HvA). CAREM is een domeinbreed expertisecentrum voor praktijkgericht economisch onderzoek gericht op kennisontwikkeling. Het onderzoeksprogramma bestrijkt een breed terrein en gaat over de participatie en innovatie in de kenniseconomie. Het onderwerp van dit proefschrift (met ISBN 978-90-817122-2-4) vormt een onderdeel van dat onderzoeksprogramma.

Hogeschool van Amsterdam

Domein Economie en Management / HES
Centre for Applied Research on Economics & Management
H.J.E. Wenckebachweg 144-148
1096 AR Amsterdam
<http://www.carem.hva.nl>

