

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/111586>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-06 and may be subject to change.

and legitimate coercion. *Critical Review of International Social and Political Philosophy*, 14, 2, pp. 171-193

Hiller, A. (2011) Climate change and individual responsibility. *The Monist*, 94, 3, pp. 349-368

Schinkel, A. (2010) Niet mijn fout? Klimaatverandering en de morele verantwoordelijkheid van individuen. *Filosofie & Praktijk*, 31, 4, pp. 22-37

Sinnott-Armstrong, W. (2005) It's not my fault: global warming and individual moral obligations. In: Sinnott-Armstrong, W. & Howarth, R.B., *Perspectives on climate change: science, economics, politics, ethics*. Amsterdam: Elsevier, pp. 221-253

Anders Schinkel is Universitair Docent 'Philosophy of Education' aan de Faculteit Psychologie en Pedagogiek van de Vrije Universiteit Amsterdam. Zijn onderzoek ligt op het gebied van filosofie van opvoeding en onderwijs, morele opvoeding en in het algemeen op het grensvlak van ethiek, politieke filosofie en pedagogiek.

Thema: Duurzaamheid

Duurzaam Personeelsbeleid

Beatrice van der Heijden

Nederland vergrijst en vormt daarbij geen uitzondering op de Europese regel. 2010 Was het jaar waarin het eerste cohort van de naoorlogse babyboom de 65-jarige leeftijd bereikte. Thans is ruim 15 procent van de bevolking 65 jaar of ouder; in 2040 zal meer dan een op de vier inwoners 65 jaar of ouder zijn. Hoe hoger de leeftijd, hoe lager de arbeidsparticipatie. Van de 50- tot 55-jarigen had in 2009 driekwart een betaalde baan van ten minste 12 uur per week. Van de 55- tot 60-jarigen werkten ruim zes op de tien mensen, en van de 60- tot 65-jarigen waren nog maar krap drie op de tien mensen substantieel aan de slag.

Met het afkondigen van een hogere AOW-leeftijd is het nog geen vanzelfsprekendheid dat meer mensen ook daadwerkelijk langer zullen doorwerken. Ik wil in deze bijdrage daarom vanuit een positief psychologische benadering ingaan op mogelijkheden die werknemers zelf hebben en op maatregelen die arbeidsorganisaties kunnen treffen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Ik wil ook graag de kracht van senioriteit voor het voetlicht brengen. Uiteraard ga ik hierbij ook in op bedreigingen die oudere werknemers op hun pad krijgen en op eventuele tekortkomingen waar gericht aandacht aan moet worden besteed.

'Hoe lang kan ik nog?'

Het is een feit dat de gezondheid en de belastbaarheid van mensen afnemen naarmate ze ouder worden. Zeker de werkenden die fysiek en emotioneel zware beroepen uitoefenen, zoals bouwvakkers, vrachtwagenchauffeurs en verpleegkundigen, krijgen met het vorderen van de leeftijd vaak gezondheidsklachten. De meeste CAO's bevatten daarom inmiddels afspraken om werknemers langer aan het werk te kunnen houden. Dergelijke maatregelen moeten de belastbaarheid van ouderen in het arbeidsproces verbeteren en voorwaarden scheppen voor een arbeidscarrière die tot nu toe in elk geval tot aan het 65ste levensjaar kan

doorlopen. Echter, heel veel verder dan afspraken op het vlak van aanpassing van werktijden en arbeidsduurverkortingen gaan de maatregelen nog niet.

Structureel beleid waarin ruimte wordt gemaakt voor een constructieve, open dialoog over leeftijd en werk is nodig. Deze dialoog moet echter niet alleen gaan over de relatie tussen de kalenderleeftijd van de medewerker en zijn of haar werkvermogen en employability (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden, De Lange, Demerouti & Van der Heijde, 2009). Kalenderleeftijd, als enig criterium, is namelijk een slechte voorspeller van iemands inzetbaarheid, omdat er zeer grote verschillen zijn in capaciteiten en arbeidsproductiviteit tussen werknemers met dezelfde kalenderleeftijd. Bovendien blijken oudere medewerkers een zeer heterogene groep te vormen met een grote spreiding in mentale en lichamelijke gezondheid. Als een werkgever zich, louter op grond van hun kalenderleeftijd, gaat afvragen: 'Wat moeten we nog met Henk en Ingrid?' als deze werknemers de leeftijd van 50 jaar hebben bereikt, dan is de werkgever behoorlijk aan de late kant. Ook getuigt het niet van verantwoordelijk en ethisch leiderschap, omdat het lerend vermogen van medewerkers gedurende hun gehele loopbaan bevorderd moet worden en niet pas als het eigenlijk al te laat is. Hiermee kan leeftijdsstereotypering immers ernstig in de hand worden gewerkt omdat arbeidskrachten, indien ze jarenlang verstoken blijven van gericht ontwikkelingsbeleid, ook daadwerkelijk problemen zullen ervaren, en niet voor niets ...

'Hoe lang mag ik nog?'

Leeftijdsgerelateerde stereotypingen van oudere werknemers maken het voor velen van hen erg moeilijk om tot hun pensioengerechtigde leeftijd en/of daarna op een plezierige en waardevolle manier door te kunnen werken. Veertigplussers zouden minder ambitieus zijn, ze zijn duurder, hun prestaties en hun innoverend vermogen zouden afnemen, hun kennis zou onderhevig zijn aan erosie, ze zouden minder flexibel zijn, minder creatief, star en ze zouden gefrustreerd zijn (Boerlijst, Van der Heijden, & Van Assen, 1993). De zelfvervullende profetie, zich uitend in minder aandacht voor duurzame inzetbaarheid en minder loopbaanmogelijkheden, en vervolgens een geringere motivatie om daadwerkelijk te participeren in ontwikkelingsactiviteiten, als gevolg van de negatieve attitude van hun direct leidinggevenden en andere leden

van het managementteam, maakt deze mensen zeer gefrustreerd. Deze resulteert vervolgens hoogstwaarschijnlijk weer in een nog negatievere attitude ten aanzien van hun inzetbaarheid.

Werkgevers en werknemers zijn opmerkelijk eensgezind over de beelden die zij hebben van zowel jongere als oudere werknemers. Echter, zij verschillen van mening over wat de belangrijkste kwaliteiten zijn in het dagelijks functioneren. Werknemers benadrukken de zachtere kwaliteiten van het werk, terwijl werkgevers juist sterk de nadruk leggen op harde kwaliteiten. In het licht van de beelden die werkgevers hebben van de productiviteit van werknemers en hun idee over de belangrijkste kwaliteiten van werknemers, is het een logisch gevolg dat jongere werknemers de voorkeur krijgen boven oudere werknemers.

'Hoe lang wil ik nog?'

Vroegtijdig vertrek (vóór de pensioengerechtigde leeftijd) van arbeidskrachten heeft in beginsel uiteraard een 'neutrale' waarde. Men moet bedenken dat het in sommige situaties, bijvoorbeeld indien een werknemer ernstige gezondheidsklachten heeft of als zijn of haar loopbaan beter in een andere richting voortgezet kan worden, goed is als de werknemer uit zijn of haar functie stapt. Dit geldt voor de persoon zelf, in termen van welzijn en/of arbeidstevredenheid, en dan dus ook voor de arbeidsorganisatie, om gemotiveerde, bekwame, en gelukkige medewerkers in dienst te hebben. Echter, in veel gevallen is vroegtijdig vertrek een gevolg van een ongewenst proces met – simultaan – verschillende onderliggende oorzaken, zogenaamde push- en pull-factoren, waar men beter wél gericht aandacht aan kan besteden. Push-factoren omvatten negatieve aspecten die ervoor zorgen dat mensen een negatieve perceptie ten aanzien van hun werk krijgen (bijvoorbeeld conflicten op het werk of een slechte relatie met de leidinggevende). Pull-factoren zijn aantrekkelijke prikkels van buiten (bijvoorbeeld, het verder willen studeren of aantrekkelijke pensioenvoorzieningen).

Tijdsperspectief blijkt een toegevoegde waarde te hebben, bovenop kalenderleeftijd, voor het voorspellen van intrinsieke en extrinsieke werkmotivatie van medewerkers en voor hun motivatie om langer door te werken (Wessels, De Lange, Van der Heijden, Kooij, Jansen, & Dijkers, onder review). Het is daarom voor organisaties van groot belang om het tijdsperspectief

van werknemers in de gewenste richting te beïnvloeden en om het ontwikkelingsbeleid dat veelal gekoppeld is aan kalenderleeftijd (zoals bijvoorbeeld pensioenplanning, additioneel verlof, en verminderde werklast), veel meer te koppelen aan de mogelijkheden die mensen hebben, aan hun tijdsperspectief en aan hun individuele wensen en motieven. Organisaties zouden gezonde en succesvolle oudere rolmodellen kunnen promoten, ze kunnen tijdsperspectiefverruimende trainingen of workshops implementeren en ze kunnen de oudere werknemer bewustmaken van de lange termijn dimensies in aangeboden taken (door bijvoorbeeld aan te geven dat een training volgend jaar direct toegepast kan worden in het werk) (De Lange & Van der Heijden, 2011). Het lijkt mij ook zeer nuttig om intergenerationele workshops en trainingen te organiseren, gericht op het uitwisselen van kennis en vaardigheden. Bovendien zijn deze intergenerationele bijeenkomsten een krachtig hulpmiddel voor het bestrijden van leeftijdsstereotypering. Immers, bekender maakt beminder...

Persoonlijk denk ik dat deeltijdpensioen een van de sleutels is om langer doorwerken een wenkend perspectief te laten zijn, zowel met het oog op de inkomenssituatie alsook op het beter bewaken van de belastbaarheid met het ouder worden. Het geeft de werknemer de kans om op een meer natuurlijke manier te wennen aan deze voor velen zeer ingrijpende levensgebeurtenis. In de laatste periode van werknemerschap zou dan de nadruk moeten liggen op kennisoverdracht aan jongere werknemers, hetgeen ook bij uitstek een manier is om de kracht van senioriteit voor het voetlicht te brengen, in plaats van het benadrukken van aftakeling en verlies.

Uiteraard moeten mensen, indien ze door willen werken onder een geringere belastbaarheid, bereid zijn om een deel van hun salaris in te leveren. Laten we deze onnozele discussie over 'met behoud van salaris' alstublieft niet meer voeren. Het geld kan immers maar een keer worden uitgegeven. Laten we liever na gaan denken over een respectabele term voor het begrip demotie, zodat meer mensen tegen zichzelf in bescherming kunnen worden genomen en niet ten koste van alles willen volhouden onder de te grote druk. Wat vindt U van 'duurzaamheidsambassadeur' als nieuw label voor een oudere werknemer die bereid en in staat is om, in geval van een afnemende belastbaarheid, 'de bakens te verzetten'?

Naar een duurzaam inzetbaarheidsbeleid

Gezien de enorme diversiteit in percepties die mensen hebben van levens- en loopbaansucces, moet een niet-normatief raamwerk worden gehanteerd. Niemand is in staat om voor anderen te beslissen wat successen in het leven en in het werk inhouden, en hoe en wanneer – dat wil zeggen, op welke leeftijd – die successen bereikt zouden moeten zijn. We moeten voorkomen dat we denken in termen van categorieën zoals leerbehoeftes, motivatie, verantwoordelijkheden, loopbaanpieken, loopbaansucces, pensioenleeftijd, enzovoorts. Bovendien denk ik dat het van groot belang is om te erkennen dat de belastbaarheid van mensen erg verschillend is, niet in de laatste plaats vanwege grote verschillen in persoonlijke eigenschappen, maar ook in de mogelijkheden om de werk-thuisbalans te bewaken. Ook is het belangrijk dat we ons realiseren dat er verschillende momenten in de loopbaan kunnen zijn waarop iemand belast kan en/of wil worden met zorgtaken (naast het betaalde werk); niet alleen tijdens de jaren van zorg voor kleine kinderen, maar ook tijdens de jaren van zorg voor zieke ouders (later in de loopbaan), die overigens door het enorme tekort aan verzorgenden en verpleegkundigen voor veel mensen niet gering zullen zijn. Het is niet ondenkbaar dat werknemers zelf deze zorg voor een zieke ouder als een zeer zinvolle bezigheid ervaren en vooral waardering hebben voor werkgevers die hun de flexibiliteit en ruimte geven om dit naast hun arbeidzame leven in te kunnen passen. Naar mijn mening kunnen veel loopbaanproblemen aangepakt, en mogelijk opgelost, worden als medewerkers zelf, hun familieleden en het management in arbeidsorganisaties hun attitudes ten aanzien van leeftijd, loopbaanmodellen en loopbaansucces veranderen. Veel leidinggevenden argumenteren dat investeren in oudere werknemers niet de moeite waard is omdat de terugverdientijd te kort is. Echter, gegeven het feit dat de resulterende 'verwaarlozing' van de loopbaanontwikkeling reeds waarneembaar is bij mensen van veertig jaar, terwijl ze dan nog minstens 25 (of binnenkort 27) jaar inzetbaar moeten zijn op de arbeidsmarkt, kunnen we ons afvragen of de meeste leidinggevenden, net zo min als de uitgevers van veel HR-bladen, wel zo goed kunnen rekenen.

mw. prof. dr. B.I.J.M. (Beatrice) van der Heijden is hoogleraar Strategisch HRM aan de Radboud Universiteit Nijmegen, Vakgroepvoorzitter van de Kern-

leerstoelgroep HRM en Directeur Onderzoek ResOrg Programma. Tevens is zij verbonden aan de Open Universiteit Nederland en aan de Universiteit Twente als hoogleraar Strategisch HRM.

Literatuur

- Boerlijst, J.G., Van der Heijden, B.I.J.M., & Van Assen, A. (1993) *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen, Nederland: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- De Lange, A.H., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2011) Levenslang gemotiveerd en vitaal aan het werk? *Loopbaanvisie*, 1, 73-78.
- Van der Heijde, C.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006) A competence-based and multidimensional Operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Van der Heijden, B.I.J.M., De Lange, Demerouti, E., & Van der Heijde, C.M. (2009) Employability and career success across the life-span. Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 156-164.
- Wessels, M.M., De Lange, A.H., Van der Heijden, B.I.J.M., Kooij, T.A.M., Jansen, P.G.W., & Dikkers, J.S.E. (onder review) What about time? Effects of age-related factors on work motivation.

Thema: Duurzaamheid

Menselijke gezondheid en het welzijn van dieren en de natuur

Karin Jongsma en Alies Struijs

De afgelopen eeuw is de volksgezondheid, gemeten naar bevolkingsgroei, kwaliteit van leven en levensduur, enorm verbeterd. Deze verbetering hangt nauw samen met de toename van de welvaart en het toenemend beslag dat de mensheid op de natuurlijke hulpbronnen van de aarde heeft weten te leggen. Biologen schatten dat het aantal soorten dat momenteel jaarlijks uitsterft door de invloed van de mens met een factor 1000 is toegenomen. Habitatdestructie, overexploitatie, vervuiling van water en bodem en klimaatverandering zijn enkele van de specifieke oorzaken (Knegtering, 2009, Jenkins 2003, Mackenbach 2006, Huynen et al. 2008). Wanneer de huidige trend zal aanhouden, wordt geschat dat een derde van alle soorten zal uitsterven in de volgende eeuw.

De gezondheidszorg draagt direct en indirect bij aan deze ontwikkelingen. Direct doordat ook de gezondheidszorg broeikasgassen uitstoot en giftige afvalproducten uit de gezondheidszorg worden over de hele wereld in het grondwater aangetroffen. Indirect, doordat bijvoorbeeld de uitgedragen richtlijnen voor gezond gedrag, zoals op het terrein van gezonde voeding, meestal volledig voorbijgaan aan het mogelijke schadelijke effect op andere levende soorten. Een ander voorbeeld zijn de schadelijke effecten van geneesmiddelen op het oppervlakte- en grondwater (Mackenbach 2006; Jongsma, 2010).

Wanneer menselijk handelen ecosystemen schaadt, heeft dat gevolgen voor de verschillende soorten die binnen dat ecosysteem leven. De meeste milieuethici zijn het erover eens dat de mens een morele plicht heeft om de biodiversiteit binnen lokale ecosystemen in stand te houden en dat andere soorten beschermd moeten worden. Dit roept de vraag op