

# Zelfleiderschap bij oudere werknemers?

## Citation for published version (APA):

van Dorssen, P., den Boer, H., & van Vuuren, C. V. (2015). Zelfleiderschap bij oudere werknemers? Zijn er verschillen tussen ouderen en jongere werknemers als het gaat om zelfsturing? . *PW De Gids*, 4(4), 10-11.

## Document status and date:

Published: 01/01/2015

## Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

<https://www.ou.nl/taverne-agreement>

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 10 Dec. 2022

Open Universiteit  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



# Zelfleiderschap bij oudere werknemers?

Zijn er verschillen tussen ouderen en jongere werknemers als het gaat om zelfsturing?

Tekst: Hiske den Boer, Pauline van Dorssen en Tinka van Vuuren

**O**nze populatie werkenden vergrijsd. We gaan later met pensioen, terwijl er tegelijkertijd minder jonge mensen bijkomen op de arbeidsmarkt. Het is daarom van belang om goed te begrijpen wat oudere medewerkers nodig hebben om duurzaam inzetbaar te blijven. Waar jonge medewerkers onervaren zijn, hebben ouderen juist veel werkervaring. Zij beschikken over veel waardevolle kennis en praktijkervaring. Is het dan ook zo dat oudere werknemers door deze ruime ervaring, deze senioriteit, minder behoefte hebben aan sturing van een lei-

## Medewerker moet er zelf voor zorgen dat hij gemotiveerd is om zijn werk te doen

dinggevende? Hebben zij door hun ervaring als vanzelf de neiging om zelfstandiger te werken en daarbij hun eigen doelen te stellen en activiteiten te plannen? Kortom, is het zo dat oudere werknemers verschillen van jongere werknemers als het gaat om zelfsturing?

Zelfsturing duidt op het hebben van eigen regie in het werk. Wanneer individuen vrijheid krijgen van hun management om zelf te bepalen wat zij doen, hoe zij dat doen en wanneer zij dat doen, dan is sprake van zelfsturing binnen de organisatie. Echter is het de vraag of medewerkers zichzelf daadwerkelijk aanstu-

ren, zelf doelen stellen, hun werkwijze bepalen en daarbij zelfstandig problemen oplossen. Vanuit het perspectief van de medewerkers moet er nog iets gebeuren. Medewerkers krijgen verantwoordelijkheid om zelf de regie te pakken. En de vraag is wat medewerkers doen met deze eigen verantwoordelijkheid. Komen zij in beweging of wachten ze af? We noemen dit perspectief op zelfsturing zelfleiderschap. Medewerkers nemen de leiding over hun werk. Ze zorgen er zelf voor dat zij goed functioneren en dat bovendien hun motivatie en welzijn op orde blijft. Zoals een leider probeert invloed uit te oefenen op teamleden, proberen zelfleiders zichzelf te beïnvloeden. Zij proberen het beste uit zichzelf te halen. Zij zorgen ervoor dat ze helder hebben wat zij moeten doen en maken daarbij een passend plan om dit te realiseren. Wanneer zij te maken hebben met een probleem nemen zij verantwoordelijkheid om dit zo goed mogelijk op te lossen. Daarnaast betekent zelfleiderschap ook dat medewerkers er zelf voor zorgen dat zij gemotiveerd zijn voor het werk dat ze doen. Allereerst doen ze dat door een passende, uitdagende baan voor zichzelf te zoeken. Vervolgens zorgen ze ervoor dat ze het werk op een manier doen die het past bij wat zij zelf prettig vinden. Dat het past bij wat zij van nature leuk, interessant of uitdagend vinden. Zij creëren zo zelf de ideale werkomstandigheden en de ideale baan. Er komt dus nogal wat bij kijken om zelfsturend te zijn en daarbij optimaal te functioneren.

### 55-plussers

Nu terug naar de vraag of oudere medewerkers meer zelfsturend zijn. In ons onderzoek naar taakontwerp voor oudere werknemers blijkt, dat 55-plussers zich

inderdaad zodanig ervaren en competent voelen dat zij graag vrijheid hebben binnen hun functie. Zo kunnen zij zelf bepalen hoe zij hun werk doen. Oudere medewerkers illustreren dit door te zeggen: "Ik moet de ruimte krijgen om mijn eigen dag in te delen. Om te bedenken wat ik wil bereiken. Mijn eigen prioriteiten hierin te stellen". Als oudere medewerker willen ze op hun eigen verantwoordelijkheid aangesproken worden en niet alles opgelegd krijgen. "Ik moet de vrijheid hebben en niet continu gecontroleerd worden of ik het wel goed doe." Echter, volgens een andere seniore medewerker heeft het hebben van veel autonomie ook een keerzijde: "Als niemand controleert wat je aan het doen bent of vragen stelt, dan voel je je niet echt gewaardeerd".

### Kenmerkend voor ouderen?

Maar is die behoefte aan autonomie nu iets wat kenmerkend is voor ouderen? Vanuit de Zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan weten we dat ieder mens drie psychologische basisbehoeften heeft: sociale verbondenheid, competentie én autonomie. Uitgaande van deze theorie hebben dus niet alleen oudere werknemers behoefte aan zelfsturing, maar leeft deze behoefte bij iedereen.

Uit onderzoek dat wij uitvoerden onder driehonderd zorgprofessionals vonden we inderdaad geen verschil in behoefte aan autonomie op grond van leeftijd. Wel vonden we een licht verband tussen aantal jaren werkervaring en de behoefte aan autonomie. Dus hoe meer werkervaring in de sector Zorg en Welzijn, hoe meer behoefte aan autonomie. En niet iedere oudere werknemer heeft een jarenlange werkervaring binnen deze sector. Sommigen beginnen pas laat met dit werk of zij zijn er jaren tussenuit geweest.

Mensen die een grotere behoefte aan autonomie hebben blijken ook beter te zijn in de verschillende facetten van zelfleiderschap. Ze zijn met name beter in het zelfstandig oplossen van problemen en daarnaast zijn ze ook beter in staat om hun werksituatie zo te maken dat hun werk intrinsiek motiverend is. Toch zou leeftijd een rol kunnen spelen bij zelfleiderschap. Zelfleiderschap betekent dat wij zelf richting geven aan ons leven en dat wij in staat zijn situaties te beïnvloeden om bepaalde doelen te bereiken. Het kan zijn dat oudere medewerkers beter in staat zijn om hun werk zo in te richten dat het past bij wat zij als prettig of zinvol in het leven ervaren.

### Verantwoordelijkheidsbesef

Naarmate men ouder wordt, kan het verantwoordelijkheidsbesef groeien, waarmee mensen ook de neiging kunnen krijgen om initiatief te nemen en zelfstandig problemen op te lossen. Oudere medewerkers geven aan dat ze het leuk vinden als mensen hen op



hun verantwoordelijkheden aanspreken. "Ik ben verantwoordelijk voor mezelf en voor het totale proces waarin mijn producten of diensten tot stand komen. Echter naarmate ik ouder word, wil ik in steeds mindere mate verantwoordelijk zijn voor anderen."

Wanneer we opnieuw naar ons onderzoek naar zelfleiderschapsgedrag bij zorgprofessionals kijken dan blijkt echter dat zowel leeftijd als werkervaring bijna geen rol te spelen in de mate van zelfleiderschap. Oudere mensen zijn dus even goed in het zelfstandig oplossen van problemen, eigen doelen stellen en verantwoordelijkheid voor zichzelf nemen als jongeren.

Of mensen effectief zijn in zelfsturing binnen het werk hangt veel meer af van de behoefte aan autonomie dan van hun leeftijd of werkervaring. Er zijn dus oudere werknemers die zelfleiderschap laten zien en oudere werknemers die dat niet doen, afhankelijk van hun behoefte om zelfstandig te werk te gaan. ●

Pauline van Dorssen is Arbeid- en Organisationspsycholoog, en doet promotieonderzoek naar effectief zelfleiderschap bij zorgprofessionals. Zij heeft haar eigen training- en adviesbureau Intrinzis.

Hiske den Boer doet promotieonderzoek naar taakontwerp voor oudere werknemers en is daarnaast HR consultant bij Maven7 Organizational Network Analysis.

Tinka van Vuuren is hoogleraar Vitaliteitsmanagement bij de Open Universiteit en werkt daarnaast als Senior-Consultant bij Loyalis Kennis & Consult.