

HRM en oudere werknemers: over mooie ideeën en wat ervan terecht komt.

Jacques van Hoof en Joop Zinsmeister

In zijn oratie wees Willem de Nijs er op dat het onderzoek naar HRM anno 2000 in het teken stond van een eenzijdig managementperspectief. De vraag is of in HRM-kringen de afgelopen jaren het perspectief van de werknemers, hun wensen en mogelijkheden, in onderzoek en praktijk wel een plaats heeft gekregen. In deze bijdrage bekijken wij het beleid van organisaties voor oudere werknemers vanuit deze invalshoek. We zullen betogen dat dit beleid een schoolvoorbeeld is van de tendens die Willem indertijd signaleerde en dat er in het afgelopen decennium ondanks de fraaie ideeën die binnen en buiten organisaties naar voren zijn gebracht in de praktijk weinig veranderd is. We hopen echter ook te laten zien dat een beleid dat wensen en mogelijkheden van oudere werknemers tot uitgangspunt neemt niet alleen goed mogelijk is, maar ook de organisatie geen windeieren legt.

Vroegtijdig uittreden als verworven recht

Begin negentiger jaren bereikte de arbeidsparticipatie van 50 plussers in ons land een dieptepunt. Ter illustratie: in 1992 verrichtte nog maar een kwart van alle 55-65 jarigen betaald werk. Onder invloed van de massale werkloosheid begin jaren 80 werd in korte tijd een drietal toegangswegen tot vervroegd uittreden in het leven geroepen. Via de WAO konden werknemers met weinig of geen arbeidsmarktkansen een uitkering tot de pensioengerechtigde leeftijd verwerven. Via de WW door de uitkering van oudere werklozen te verlengen en hen vrij te stellen van de sollicitatieplicht. En tenslotte via de VUT regelingen, die aanvankelijk bij wijze van experiment in het leven waren geroepen om een vervanging van oudere door jongere werknemers mogelijk te maken ("Jong voor oud"), maar al snel onderdeel werden van het arbeidsvoorwaardenpakket van de meeste Cao's (zie o.a. Van Hoof, 2000).

Dit beleid ter bevordering van vervroegd uittreden werd breed gedragen: in eendrachtige samenwerking tussen overheid en de organisaties van werkgevers en werknemers kwamen de maatregelen tot stand. Het was ook populair bij de meeste werknemers: met name de VUT werd na verloop van tijd als een verworven recht gezien. Er ontstond een cultureel klimaat waarin het vanzelfsprekend werd om ruim voor de officiële pensioendatum "op VUT te gaan" om vervolgens "leuke dingen te gaan doen". De commercie speelde daar handig op in en maakte het "Zwitserlevengevoel" tot een gevleugelde uitdrukking. Van een actief beleid ten opzichte van oudere werknemers was in die tijd geen sprake. Werkgevers volstonden hoogstens met het toepassen van Cao-bepalingen, naast de VUT-regelingen ook de maatregelen om oudere werknemers te ontzien zoals extra vakantiedagen en aanpassing van werktijden. Een beetje kort door de bocht gezegd: ze wekten de indruk oudere werknemers liever kwijt dan rijk te zijn.

Op het eerste gezicht lijkt die situatie thans volledig veranderd. De vergroting van de arbeidsparticipatie van ouderen staat hoog op de agenda, de drie wegen naar vervroegde uittreding zijn de een na de ander afgesloten en er is zelfs besloten de pensioengerechtigde leeftijd stapsgewijs tot 67 jaar op te trekken. De arbeidsparticipatie van 50plussers is in de tussenliggende tijd meer dan verdubbeld. Deze ommezwaai van het beleid berust op een macrologica, waarin vergrijzing en de

consequenties daarvan voor de sociale zekerheid, de arbeidsmarkt en het overheidsbudget een dominerende rol spelen. Het is nog maar de vraag of die logica op microniveau, het niveau van de individuele werkgever en werknemer, ook zo sterk leeft. Bij veel werkenden is langer doorwerken nog steeds niet populair (zie Van Dalen e.a., 2012). In het kader van deze bijdrage gaat het echter in eerste instantie om de vraag of de werkgevers in de afgelopen jaren hun opvattingen over oudere werknemers en hun beleid bijgesteld hebben. Daar gaan wij nu op in.

Op weg naar een leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Rond de eeuwwisseling kwamen in kringen van HRM-ers en onderzoekers ideeën over een meer activerend ouderenbeleid naar boven. Een nieuw “buzz-word” deed de ronde: leeftijdsbewust personeelsbeleid (LbP). Dat werd omschreven als beleid gericht op “het zo lang mogelijk vitaal, gemotiveerd en inzetbaar houden van (ouder wordende) werknemers” (Thunnissen, 2001: 527). Uit deze omschrijving blijkt dat een ander “buzz-word” uit die tijd een bron van inspiratie was: *employability*. Door middel van vooral scholing en opleiding zouden ook de oudere werknemers breder inzetbaar gemaakt moeten worden. Zo zouden zij langer door kunnen werken en zouden de organisaties de verwachte ontgroening van de arbeidsmarkt beter het hoofd kunnen bieden.

Hoewel LbP vooral als een verzameling van praktijktheorieën gezien moet worden, bouwde het voort op enkele belangrijke wetenschappelijke inzichten over de ontwikkeling van de arbeidscapaciteiten bij het ouder worden. Een daarvan was het door Kerkhoff al in de jaren 80 ontwikkelde onderscheid tussen fysieke slijtage van arbeidsvermogens en de relatieve veroudering van kennis en vaardigheden, de depreciatie van het arbeidsvermogen ten gevolge van technische en organisatorische veranderingen. Het eerste is een onvermijdelijk verschijnsel bij het ouder worden, het tweede kan worden bestreden door (bij)scholing (Kerkhoff, 1981). Een andere invloedrijke theorie was de ervaringsconcentratietheorie van Thijssen (1996). Hij liet zien dat het vaak geconstateerde verband tussen ouder worden en afnemende leervermogens en -prestaties niet zozeer het gevolg is van een leeftijdseffect, maar van de versmalling van arbeidservaringen tot een steeds kleiner functiebereik dat bij veel oudere werknemers optreedt. Verruiming van arbeidservaring door functieroulatie en/of functieverbreding kan dus ook een bijdrage leveren tot het breder inzetbaar maken van oudere werknemers. Vanuit deze en andere ideeën werd in de blauwdrukken van LbP een breed scala aan maatregelen ontvouwd (zie bijvoorbeeld Thunnissen, 2001). De voorstanders van LbP realiseerden zich daarbij ook dat die maatregelen zich zouden moeten uitstrekken tot de leidinggevenden, die bij een meer activerend beleid voor oudere werknemers een sleutelrol zouden moeten vervullen.

Een activerend en preventief HR beleid ten aanzien van oudere werknemers dat goed aansluit bij een employabilitybeleid voor het hele personeel leek dus binnen handbereik te liggen. Het heeft niet zo mogen zijn. Uit onderzoek blijkt dat werkgevers in het eerste decennium nauwelijks beleid zijn gaan voeren dat gericht is op de “ontwikkeling en waardering” van oudere werknemers (zie Zinsmeister, 2012: 93 e.v.). Twee elkaar opvolgende onderzoeken naar het ouderenbeleid in de markt- en de collectieve sector laten zien dat de meest genomen maatregelen nog volledig in het “ontziebeleid” passen. Maatregelen gericht op scholing en ontwikkeling van oudere werknemers blijven schaars. En het aantrekken van oudere werknemers is zelfs bij verwachte personeelstekorten niet of nauwelijks aan de orde (Remery e.a., 2001; Hendrikse e.a., 2007). Zinsmeister e.a. (2007) onderscheidden drie beleidsoriëntaties ten aanzien van oudere werknemers: negeren van de speciale situatie van oudere

werknemers, vaak gevolgd door uitsluiting (stimuleren van uitstroom); beschermen van oudere werknemers door middel van de al vaker genoemde ontsiemaatregelen; erkenning van de specifieke kwaliteiten van oudere werknemers en maatregelen om deze verder te ontwikkelen. In hun onderzoek in de Amsterdamse regio komen zij tot de conclusie dat de laatste vorm van beleid slechts in enkele gevallen herkenbaar is. LbP komt naar eigen zeggen van de personeelsfunctionarissen zelden voor. In het algemeen is er sprake van “passiviteit en onverschilligheid”. Ook onderzoek van Leisink en Thijssen bevestigt dit algemene beeld (Thijssen, 2007).

De discussie gaat ondertussen verder. Regelmatig wordt in HRM-kring betoogd dat er geen leeftijdsbewust, maar juist een leeftijdsonafhankelijk personeelsbeleid gevoerd zou moeten worden, waarbij geen aparte maatregelen voor oudere werknemers passen. Afgezien van het feit dat het nogal wrang is om voor de afschaffing van LbP te pleiten voor het goed en wel op gang gekomen is, leidt deze redenering tot een verwaarlozing van de nog volop aanwezige specifieke problemen van oudere werknemers, waardoor zij in feite in de kou blijven staan. Tegelijkertijd neemt de kritiek op de “achterhaalde” en “leeftijdsdiscriminerende” maatregelen in de Cao’s toe. Maar het beleid dat daarvoor in de plaats gesteld wordt heeft weinig met ontwikkeling van de kwaliteiten en vergroting van de inzetbaarheid van oudere werknemers te maken. Symptomatisch daarvoor zijn de steeds sterker doorklinkende pleidooien voor demotie. Zo tekenen zich de contouren af van wat Thijssen (2007) een *repressiescenario* noemt: overheidsmaatregelen dwingen oudere werknemers om langer te blijven doorwerken, onder door toedoen van de werkgevers verslechterende arbeidsvoorwaarden en loopbaanperspectieven. Voeg daarbij een versoepeling van het ontslagrecht die de weg opent voor de gedwongen uitstroom van oudere werknemers zonder hun kansen om ergens anders opnieuw aangenomen te worden wezenlijk te vergroten en dit Verelendingsmodel komt wel akelig dichtbij.

Ouder worden en de ontwikkeling van arbeidsvermogens

Onder het devies ‘gelijke monniken, gelijke kappen’ worden oudere werknemers afgemeten aan het normbeeld van de jonge, flexibele en goed opgeleide man en dienovereenkomstig behandeld. Er is dus nog steeds behoefte aan een radicale koerswijziging van het organisatiebeleid om doelen als een grotere arbeidsparticipatie van oudere werknemers en een betere benutting van hun menselijk kapitaal, maar ook zinvolle arbeid waardoor oudere werknemers met plezier en gemotiveerd hun werk verrichten, dichterbij te brengen. Dit zou moeten beginnen met het fundamenteel doordenken van de veronderstellingen waarop het huidige beleid berust en die de bron vormen van hardnekkige stereotypen van oudere werknemers bij werkgevers (overigens niet alleen bij hen). Misschien is de belangrijkste tekortkoming van LbP wel dat de pleitbezorgers ervan dat niet systematisch gedaan hebben. Er is met name één premisse die in allerlei toonaarden bezongen wordt, namelijk dat er bij het ouder worden een onvermijdelijke achteruitgang van het prestatievermogen van werkenden plaatsvindt. Dat betekent dus: teruglopende productiviteit. We noemen dit het *deficiëntiedenken*. Het strekt zich ook uit tot de leerprestaties: met het ouder worden zou ook het leervermogen teruglopen, waardoor scholing van oudere werknemers te weinig rendement oplevert.

Dit deficiëntiedenken berust op vooroordelen: het is in strijd met recente psychologische, gerontologische en onderwijskundige inzichten en is niet te handhaven in het licht van nieuw onderzoek. Het valt niet te ontkennen dat bij het ouder worden bepaalde fysieke en mentale capaciteiten achteruitgaan. Maar uit de literatuur komt ook naar voren dat bij het ouder worden

andere vermogens toenemen: vermogens om met complexiteit om te gaan, om van de eigen ervaringen te leren en op deze wijze initiatieven te nemen tot het ontwerpen en realiseren van situaties die als zinnig worden ervaren. Deze 'verrijkte' vermogens komen tot uiting in capaciteiten zoals scherpzinnigheid, vermogen tot overwegen, redeneren, begrip van het geheel, verbaal begrip, zingeving aan het leven, verantwoordelijkheid voor het werk, loyaliteit aan de werkgever, ervaring en motivatie om te leren. Het proces van ouder worden kent echter ook een gedifferentieerd verloop, hetgeen betekent dat de verschillen tussen oudere werknemers groot zijn (zie voor een samenvatting Zinsmeister, 2012: 23 e.v.).

Illustratief is het door psychologen reeds geruime tijd gemaakte onderscheid tussen vloeiende en gekristalliseerde intelligentie. Het vermogen tot abstract denken en de snelheid van de denkprocessen nemen bij het ouder worden geleidelijk af (de vloeiende intelligentie). Het betreft een achteruitgang in mentale snelheid, ruimtelijk-visuele vermogens en het snel kunnen leggen van verbanden. Daarentegen neemt het aspect van intelligentie dat afhankelijk is van ervaring toe (de gekristalliseerde intelligentie) (Baltes, 1997). De achteruitgang in mentale snelheid wordt gecompenseerd door vastgelegde kennis en ervaring, de gekristalliseerde intelligentie, een ontwikkeling die tot op late leeftijd (boven de 70 jaar) kan doorgaan. Met het ouder worden zijn mensen beter in staat tot snelle herkenning en beoordeling van situaties en kunnen zij eerder opgedane kennis en ervaring efficiënt toepassen. De uitvoering van bekende taken kost op latere leeftijd daardoor minder energie dan op jongere leeftijd. Recent onderzoek onder luchtverkeersleiders (Nunes & Kramer, 2009) ondersteunt deze denkbeelden.

Een actieonderzoek

De meeste werkgevers hebben weinig oog voor het bestaan van deze verrijkte vermogens en doen al helemaal geen pogingen om deze te benutten. Dat maakt het onderzoekstechnisch tot een hele opgave om de aanwezigheid ervan aan te tonen. Een van ons heeft daarom zijn toevlucht genomen tot de methode van het actieonderzoek om het bestaan van deze vermogens te laten zien bij een groep oudere werknemers waar ze wellicht het minste te verwachten zijn (zie Zinsmeister, 2012, hoofdstuk 7). Het betreft een team van lager opgeleide oudere vrouwen (max. MBO-2 niveau en met een allochtone achtergrond) in een Amsterdamse zorginstelling. Het zijn vrouwen die een zusje dood hebben aan scholing (dat ze associëren met een klassikaal gebeuren waarin hen verteld wordt dat ze hun werk niet goed doen) en die volgens het management een grote weerstand tegen verandering hebben.

De interventie bestond uit een in samenspraak met deze vrouwen opgezet en uitgevoerd leerprogramma (het woord scholing werd zorgvuldig vermeden), waarbij de vrouwen zelf de doelen mochten vaststellen. Het was gericht op de verbetering van de alledaagse omgang met de dementerende cliënten die in deze instelling worden verzorgd. Het had de vorm van een cyclus van groepsbijeenkomsten waarbij eigen ervaringen van de teamleden werden doorgediscussieerd met de begeleiders en vervolgens praktijkopdrachten (een soort huiswerk) werden gegeven. Daarmee gingen de vrouwen aan de slag en op een volgende bijeenkomst vertelden zij over hun nieuwe ervaringen. Zij bleken ook tussen de bijeenkomsten in hun ervaringen met elkaar te delen. Er zijn in totaal vier bijeenkomsten gehouden. HRD-ers zullen dit herkennen als een vorm van praktijkleren met een grote nadruk op collectief leren en op zelfsturing van de betrokkenen. Om de veranderingen

in de arbeidsvermogens en de wijze van werken te kunnen vaststellen werden de teamleden voorafgaande aan het programma en na afsluiting ervan individueel geïnterviewd.

Op deze manier kwam er inderdaad een collectief leerproces op gang waarbij de teamleden zich steeds meer betrokken voelden. Hun arbeidsmotivatie groeide zienderogen en ook de kwaliteit van hun werk (hun “prestaties”) ging omhoog – volgens de vrouwen zelf, maar ook volgens personen in de directe omgeving zoals de teamleidster en de betrokken arts. De verrijkte vermogens (zelfreflectie, het vermogen van eigen ervaringen te leren en initiatieven te nemen) bleken bij de meeste vrouwen tot ontwikkeling te komen. Niet bij iedereen overigens: maar de (op zich te verwachten) verschillen bleken redelijk te verklaren met behulp van theoretische inzichten (bijvoorbeeld over de rol van ervaringsconcentratie). Interessant is verder dat de interventie ook leidde tot veranderingen in de functie-inhoud en in de arbeidsrelatie. Wat het eerste betreft werd een begin zichtbaar van functieverbreding en -verrijking: de vrouwen grepen de kans om hun functies meer inhoud te geven, de regelmogelijkheden namen toe. Tegelijkertijd veranderde ook de relatie met de leidinggevende: van een gezagsrelatie werd het meer een samenwerkingsrelatie. Zo illustreert dit actieonderzoek dat er met behulp van een programma dat aansluit bij de wensen, vermogens en eigen ervaringen van de oudere werknemers een succesvol leerproces op gang gebracht kan worden waardoor onvermoede kwaliteiten zichtbaar worden gemaakt. Het laat ook zien dat dit kan bijdragen tot een proces van organisatieontwikkeling, waarbij aspecten van de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie evolueren in een voor de oudere werknemers zinvolle én voor de organisatie nuttige richting.

We concluderen dat leer- en scholingsprogramma's kunnen leiden tot de verdere ontwikkeling en benutting van de verrijkte vermogens van oudere werknemers, *indien* aan een aantal voorwaarden voldaan is. Die hebben deels betrekking op de aanpak en inrichting van deze programma's (zoals hierboven geïllustreerd is), maar ze hebben ook te maken met condities in de werksituatie. De functies die de oudere werknemers bekleden moeten voldoende leer- en regelmogelijkheden bezitten om de toepassing van het geleerde mogelijk te maken. En het zwaartepunt van de arbeidsrelatie moet verschuiven in de richting van een grotere autonomie van de werknemers en een daarmee corresponderende, meer indirecte en stimulerende manier van leidinggeven. Hier zijn de kernelementen voor een nieuw ouderenbeleid te vinden.

Naar een vakmanscenario voor oudere werknemers.

Eerder hebben wij het gevaar besproken van een repressiescenario waarin de marginalisering en buitensluiting van oudere werknemers aan de orde van de dag zijn. Wij sluiten deze bijdrage af met een schets voor een ander scenario waarin juist de ontwikkeling en benutting van de arbeidsvermogens van oudere werknemers centraal staan. Dat noemen we het vakmanscenario – waarin natuurlijk ook plaats is voor vakvrouwen zoals de verzorgsters uit onze zorginstelling (zie Zinsmeister 2012: 182 e.v.).

In dit scenario hebben werkgevers en managers vertrouwen in het vakmanschap van oudere werknemers. Daarbij gaat het niet louter om hun *vakkennis*, maar meer nog om het op jarenlange ervaring gebaseerde vermogen om situaties te overzien, initiatieven te nemen, behoeften van klanten en cliënten te onderkennen, zelfstandig problemen die zich bij de uitoefening van de functies voordoen op te lossen, etc. Er is ook een positieve houding tegenover hun vermogen om te leren,

d.w.z. nieuwe inzichten in hun beroepspraktijk te integreren. Er wordt in de ontwikkeling van hun kennis en vaardigheden geïnvesteerd.

Zo ontstaan nieuwe rollen voor oudere werknemers waarin deze vermogens tot hun recht kunnen komen en kennis en ervaring worden overgedragen. Voorbeelden zijn de rol van coach, leermeester en medewerkend voorman. Bij de opbouw van teams wordt gestreefd naar een qua leeftijd gemende samenstelling, zodat jongeren hun voordeel kunnen doen met de ervaring en het inzicht van de oudere werknemers, terwijl de ouderen kunnen profiteren van de nieuwe kennis waarover jongeren beschikken. Zulke teams krijgen de bevoegdheid om werkzaamheden te verdelen en naar eigen inzicht te verrichten. Ruime regel- en samenwerkingsmogelijkheden zijn kenmerkend voor de functies van oudere werknemers.

Dat heeft implicaties voor de arbeidsrelatie. De leidinggevende delegeert bevoegdheden en geeft de oudere werknemers de ruimte om hun taken naar bevind van zaken uit te voeren. Een controlerende stijl maakt plaats voor een manier van leidinggeven die gericht is op stimuleren en faciliteren – en op loslaten van de wens om het gedrag van werknemers tot in de puntjes te beheersen. De Lange (2004) noemt dit “duurzaam leidinggeven”. Leidinggevers krijgen op hun beurt van hun superieuren daarvoor de ruimte, zodat de samenwerkingsdimensie het zwaartepunt wordt van de arbeidsrelatie. Een belangrijk aspect in de ruilrelatie is dat de werkgever streeft naar een langdurige relatie met de oudere werknemers waardoor het vakmanschap zich verder kan ontwikkelen en de toewijding aan de organisatie wordt versterkt. Oudere werknemers worden niet vervangen door flexkrachten, vroegtijdig vertrek wordt niet aangemoedigd.

Hierbij past ook een specifieke vorm van HRM. Oudere werknemers worden niet als een uniforme probleemgroep behandeld, maar de vaak grote onderlinge verschillen worden erkend en gewaardeerd. De personeelsinstrumenten worden gebruikt om de specifieke kwaliteiten van oudere werknemers te benutten en verder te ontwikkelen en niet als beheersinstrumenten waarmee geprobeerd wordt competenties en gedrag in van te voren vastgelegde banen te sturen. Binnen zo’n ontwikkelingsgericht HR beleid nemen leerprogramma’s die gebaseerd zijn op de eigen capaciteiten en ervaringen van de oudere werknemers, waarbij zijzelf de doelstellingen en de gang van zaken (mede) kunnen bepalen een grote plaats in. Om het functioneren van oudere werknemers goed te kunnen beoordelen worden nieuwe kwaliteitscriteria gehanteerd ter vervanging van kwantitatieve prestatie maatstaven. Tenslotte worden aparte loopbaantrajecten voor oudere werknemers uitgestippeld en er is sprake van functieverbreding en –verrijking. Als HRM op zo’n manier wordt vormgegeven, kunnen algemene beschermingsmaatregelen met een gerust hart worden afgeschaft.

Besluit

Zo’n scenario is natuurlijk niet van de ene dag op de andere te realiseren. Het vereist een organisatiebeleid met een langetermijnperspectief gericht op kwaliteit, van mensen, maar ook van producten en dienstverlening. Het laat zich moeilijk verenigen met een “low pay, low skill” strategie of met een beleid dat gericht is op rendement en kostenreductie op de korte termijn. Hoe afhankelijk het welslagen van zo’n type ouderenbeleid is van het algemene beleid van de organisatie, is op een tamelijk dramatische manier in onze zorgcasus gebleken. Onder invloed van het streven van de zorgverzekeraars om de kosten van de zorg te beperken diende het management van de instelling wederom te bezuinigen: de werkzaamheden strakker te plannen en te protocolleren. Zo kwam in de organisatie een nieuwe ronde van rationalisering op gang. Het resultaat voor de onderzochte

vakvrouwen was dat de ruimte die zij zich tijdens de interventie hadden verworven weer grotendeels te niet werd gedaan. Een jaar na afsluiting van de interventie was er van de beschreven veranderingen weinig overgebleven.

Het bovenstaande illustreert dat pogingen om een nieuw, ontwikkelingsgericht beleid voor oudere werknemers in te voeren in een complex veld van interne en externe krachten vorm moeten krijgen. Ook in dit opzicht kan het actieonderzoek in de zorginstelling als exemplarisch worden beschouwd: de combinatie van externe druk en interne rationalisering is een maar al te bekend fenomeen dat ook in andere sectoren als de zorg zichtbaar is. Toch heeft deze casus laten zien dat het anders *kan* en dat zo'n nieuw beleid ook voor werkgevers voordelen biedt in de vorm van een betere benutting van menselijk kapitaal en een betere dienstverlening aan cliënten. Dit besef is volgens ons een noodzakelijke stap op weg naar zinvolle arbeid voor oudere werknemers en een grotere arbeidsparticipatie.

Literatuur

Baltes, P.B. (1997). On the Incomplete Architecture of Human Ontogeny: Selection, Optimization, and Compensation as Foundation of Developmental Theory. In: *American Psychologist* Volume 52 (4), p. 366-380.

Dalen van H., Henkens, K., Conen, W. & Schippers, J. (2012). Dilemma's rond langer doorwerken. Europese werkgevers aan het woord. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Hendrikse, W., Henkens, K. & Schippers, J. (2007). Werkgevers worstelen met Abraham (en Sara): 50-plussers nog weinig in tel. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 23, 209-223.

Hoof, J.J. van (2001). Werk, werk, werk? Over de balans tussen werken en leven in een veranderend arbeidsbestel. Amsterdam: Boom.

Kerkhoff, W. H. C. (1981). *Ouder worden, verouderen en het personeelsbeleid: over kosten en opbrengsten van een arbeidzaam leven*. Amsterdam: Vakgroep Arbeids- en Organisatie Psychologie.

Lange, W.A.M. de (2004). *Bouwstenen van de duurzame arbeidsorganisatie - over de keuze van een weg van weerstand*. Tilburg: Universiteit van Tilburg, IVA.

Nunes, A & A.F. Kramer (2009). Experience-based mitigation of age-related performance declines: Evidence from air traffic control. *Journal of Experimental Psychology* 15(1), p. 12-24.

Remery, C., Henkens, K., Schippers, J. & Ekamper, P. (2001) omgaan met veroudering en een krappe arbeidsmarkt. *M & O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 55 (6), 23-39.

Thijssen, J. G. L. (2007). Af- en toename van arbeidspotentieel als beleidsthema. Leeftijdgericht arbeidsmarktbeleid in organisatie-intern perspectief. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 23 (3), 195-208.

Thijssen, J. G. L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*, Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen.

Thunnissen, M. (2001). Leeftijdsbewust personeelsbeleid. In: F. Kluytmans (red.), *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolterd Noordhoff, pp. 517 e.v.

Zinsmeister, J. H.G. (2012). *Oud is wijs genoeg. Een studie naar de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Proefschrift*. Amsterdam: Carem.

Zinsmeister, J, Ballafkih, H. & Meerman, M. (2007). De praktijk van het beleid rond oudere werknemers. Ouderenbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid in de regio Amsterdam. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 23 (3), p. 224-238.