

BLIJVENDE INZETBAARHEID IN LANGERE LOOPBANEN

Wat moeten mensen en organisaties doen om in een langere loopbaan inzetbaar te blijven? Hoe kun je het vermogen om prestaties te leveren die er hier en nu toe doen, onderhouden of versterken, ook op latere leeftijd, ook in een langere loopbaan?

In dit promotie-onderzoek van Felix Steemers (1955, bedrijfspsycholoog) wordt het gangbare denken over leeftijd, loopbaan en inzetbaarheid getoetst. De resultaten mogen in een aantal opzichten verrassend worden genoemd. Zo blijkt in dit onderzoek de inzetbaarheid van medewerkers over het geheel genomen al vanaf ongeveer het 38^{ste}-40^{ste} jaar terug te lopen. Via multiniveau-analyse kon worden aangetoond dat deze trend niet verklaard kan worden uit leeftijdsstereotypering bij prestatiebeoordeling door directe chefs. De gebruikelijke "employability"-maatregelen zoals functiewijziging, beperking van ervaringsduur en training en opleiding, dragen amper of niet bij aan behoud of versterking van prestatievermogen.

Maar medewerkers die hun eigen doen en denken kritisch bezien, en vervolgens afstemmen op actuele vereisten, blijken beter inzetbaar te blijven. Deze eigenschap noemen we *Cognitieve flexibiliteit*. Cognitieve flexibiliteit stelt mensen in staat om het nieuwe te herkennen en hun handelen daarnaar te richten. Dankzij cognitieve flexibiliteit kunnen medewerkers hun mentale bagage actueel en relevant houden.

Organisaties kunnen cognitieve flexibiliteit bevorderen. Stimulering van een zekere gretigheid om nieuwe ontwikkelingen te begrijpen, en medewerkers laten meedenken met wat de chef onderhanden heeft, houden het denken in beweging. Verder lijkt het doeltreffend om medewerkers tijdig aan te spreken op dreigend verlies van inzetbaarheid, vooral in de middenfase van de loopbaan. Praktiserende psychologen kunnen bijdragen door ontwikkeling en uitvoering van *pit stops* of onderhoudsprogramma's, gericht op actualiteit en relevantie van de mentale bagage van medewerkers.

AGING, THE ABILITY TO PERFORM AND LONGER CAREERS

How can older workers preserve or strengthen their ability to perform in longer careers? How will workers, at an older age and in a longer career, remain of current and material value in stable or changing circumstances?

In this doctoral dissertation Felix Steemers (1955, organizational psychologist) examined existing approaches and findings about aging, the second half of the career, and the ability to perform. This research resulted in several surprising findings that may invite us to reassess existing notions. The associations between age and the ability to perform have, as a whole, a negative sign. As employees are older (especially from about 38 years onwards), the ratings become systematically less positive, in self ratings as well as in manager ratings. In secondary analyses we were able to determine by means of Random Coefficient Modeling that this negative tendency in the manager ratings in this sample cannot be ascribed to age stereotyping. The common measures and activities to enhance employability (job mobility, shortening of tenure and training and development) hardly add to the preservation or strengthening the ability to perform.

But employees with a reflective and critical work attitude, who attempt to adapt their doing and thinking to changing demands, appear to preserve their ability to perform. This quality is called *cognitive flexibility*. Cognitive flexibility enables people to recognize and tune in to the new and unseen. Cognitive flexibility is of vital importance in keeping the “mental baggage” up to date, especially in the middle phase of the career. A mental baggage that is up to date and relevant contributes to the ability to perform.

The preservation and development of cognitive flexibility deserves a firm position in the policies of human resources management. Three themes of intervention are suggested: stimulate employees to think along with the manager in the problems the manager is elaborating on, adapt systems of performance management towards promoting improving one selves, and encourage talking to employees in the danger zone of becoming set (especially in the middle phase of the career). Organizational psychologists should develop pitstops in which employees can turn their attention towards the mental baggage they formed during the career, and can renew this baggage if necessary.