

Werkzame arbeidsrelaties voor een werkende arbeidsmarkt

Voorwoord

Duurzame inzetbaarheid staat als onderwerp centraal op het SZW congres van 2012. Het onderwerp is om meerdere redenen actueel. De leeftijd waarop we met pensioen gaan, gaat omhoog. Om collectieve voorzieningen betaalbaar te houden, moet de arbeidsparticipatie omhoog. Kortom, meer mensen zullen meer jaren actief, gezond en productief moeten kunnen deelnemen aan het arbeidsproces. Dit is de kern van duurzame inzetbaarheid: dat mensen bereid en in staat zijn om een groter aantal jaren werkzaam te zijn, en daarmee een bijdrage te leveren aan de samenleving.

Om mensen daartoe in staat te stellen, is beleid nodig op tal van aspecten. De aard van het werk verandert: om mee te kunnen blijven komen, is er aandacht nodig voor voortdurende (bij)scholing. Belangrijk is ook dat mensen plezier houden in hun werk. Daarvoor kan het nuttig zijn om op tijd een andere functie of ander werk op te pakken, wellicht soms aangepast aan de mogelijkheden van de ouder wordende mens. Duurzame inzetbaarheid betekent ook aandacht voor de gezondheid van de werkende mens, zowel op de werkplek als daarbuiten.

Al deze aspecten worden niet pas belangrijk als mensen al wat ouder worden: het is belangrijk in alle levensfasen aandacht te hebben voor scholing, mobiliteit en gezondheid, omdat voorkomen nu eenmaal beter is dan genezen.

Duurzame inzetbaarheid is een breed begrip. Het loont de moeite om daar nog eens langer bij stil te staan. In deze bundel zijn daartoe van een aantal auteurs stukken bijeengebracht die de verdieping van het begrip Duurzame inzetbaarheid zoeken.

Ik wens u veel leesplezier!

Johan de Leeuw

Secretaris-generaal van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Inhoudsopgave

Voorwoord	p 3
Inleiding	p 5
Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde Bron: Tijdschrift Gedrag & Organisatie 2011 (24) 4	p 7
De kwetsbaarheid van inzetbaarheid: een dynamisch perspectief	p 23
Volwaardige arbeidsrelaties en inzetbaarheid in de Universitair Medische Centra Bron: Tijdschrift voor HRM (2 2011)	p 51

1 Inleiding

Dirk Scheele, *Dr. D. Scheele werkt als senior beleidsmedewerker bij de directie Arbeidsmarkt en Sociaal-economische Aangelegenheden van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.*

Duurzame inzetbaarheid is het thema van het SZW congres 2012. Het is een begrip met een voorgeschiedenis. In de jaren '90 heeft Bolweg van bureau Berenschot het begrip *employability* in Nederland geïntroduceerd. Zijn verhaal was dat gezien de toenemende dynamiek op de arbeidsmarkt

de mentale knop om moet: werknemers moeten veel wendbaarder worden en zich voorbereiden op beweeglijkheid op de arbeidsmarkt. Vanuit de Europese Commissie is eveneens in de jaren '90 de oproep gedaan aan de lidstaten om zich voor te bereiden op de kenniseconomie. Leven lang leren is sindsdien het motto.

Geleidelijk aan is postinitiële scholing een vast onderwerp geworden in de cao-besprekingen.

De snel opgelopen levensverwachting vestigde de aandacht op de noodzaak om langer door te werken. Daarbij zijn de oorzaken van de voortijdige uittreding uit de arbeidsmarkt belicht. Vanzelfsprekend is gezondheid als belangrijke factor voor langer doorwerken naar voren gekomen. En via het begrip gezondheid is ook het verband gelegd tussen duurzame inzetbaarheid en de arbeidsomstandigheden van werknemers.

In brieven van het kabinet aan de Tweede Kamer is duurzame inzetbaarheid verbonden met de genoemde thema's: de gezondheid, de scholing en de mobiliteit van werknemers. Daarbij zijn enkele doelgroepen benoemd die wat betreft hun duurzame inzetbaarheid een risico lopen: oudere werknemers, laag opgeleide werknemers en werknemers met arbeidsbeperkingen. Zo is duurzame inzetbaarheid geleidelijk geworden tot een breed begrip dat veel van de ambities in zich bergt die er ten aanzien van de arbeidsmarkt zijn op te tekenen.

De bijdragen in deze bundel benaderen duurzame inzetbaarheid vanuit de arbeidsrelatie: de relatie tussen werkgever (leidinggevende) en werknemer. Vanuit drie verwante invalshoeken wordt belicht welke aspecten van die relatie van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Het artikel van Jac van der Klink en anderen belicht de voorwaarden waaraan voldaan moet zijn om duurzame inzetbaarheid te bereiken. Duurzame inzetbaarheid betekent voor hen dat huidige arbeid niet ten koste gaat van de toekomstige arbeidsmogelijkheden van een individu. Daartoe is het begrip duurzame inzetbaarheid verbonden met het *capability*-begrip van Nobelprijswinnaar Amartya Sen. Het gaat er om in staat te zijn en in staat gesteld te worden om op elk moment keuzen te maken over de invulling van het werk. Daarmee blijft de motivatie op peil, ook op langere termijn. Deze benadering biedt handvatten om in de werksituatie het gesprek aan te gaan tussen werknemer en leidinggevende: over motivatie, over regelmogelijkheden in het werk, over de aansluiting tussen de mogelijkheden van de medewerker en de mogelijkheden die het werk biedt.

Het artikel van Luc Dorenbosch en zijn collega's introduceert de concepten kwalificatieveroudering en motivatieveroudering als risico's voor de duurzame inzetbaarheid van personen. Zij werken deze concepten vervolgens empirisch uit en geven daarbij aan welke oorzaken er voor die veroudering te onderscheiden zijn. Als oplossingsrichtingen geven zij drie routes aan: een waarbij het accent ligt op de ontwikkeling van de werknemer, een waarbij het accent ligt op arbeidsmobiliteit en een waarbij het accent ligt op herontwerp van de taak en het werk. Ze formuleren daarbij een ambitieuze doelstelling: om alle werknemers duurzaam inzetbaar te houden, is een diagnose op maat nodig van de factoren die de inzetbaarheid bedreigen. Leidinggevende en medewerker moeten daarvoor met elkaar in gesprek. Op basis van zo'n diagnose kan een maatwerkoplossing worden samengesteld uit de drie beschreven routes: bij de ene werknemer zal meer accent moeten liggen op scholing en ontwikkeling, bij de ander op herontwerp van de taak of mobiliteit.

Het artikel van Aukje Nauta en haar collega's gaat in op de 'volwaardige arbeidsrelatie'. Met dat begrip richten ze de aandacht op de kwaliteit van de interactie tussen leidinggevende en medewerker. De relatie tussen leidinggevende en medewerker heeft het karakter van een sociale uitwisselingsrelatie, dat wil zeggen dat er niet alleen economische waarde wordt uitgewisseld, maar ook sociale waarde, bijvoorbeeld complimenten in ruil voor extra inzet. In een goede uitwisselingsrelatie zijn leidinggevende en medewerker voortdurend met elkaar in gesprek, en onderhandelen zij over belangrijke aspecten van het werk. Aan de hand van empirisch materiaal laten de auteurs zien dat een constructieve uitwisselingsrelatie op een positieve manier bijdraagt aan de inzetbaarheid van medewerkers.

Goede arbeidsrelaties zijn een voorwaarde voor een goed werkende arbeidsmarkt. In een goede arbeidsrelatie hebben werkende personen een hogere productiviteit, hebben zij minder verzuim en hebben zij een geringere kans op uitval. Verder biedt een goede arbeidsrelatie een betere uitgangspositie voor een vervolg van de loopbaan in een andere functie of in een andere baan.

2 Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde

Jac van der Klink, Ute Bültmann, Sandra Brouwer, Alex Burdorf, Wilmar Schaufeli, Fred Zijlstra en Gerrit Jan van der Wilt

'Duurzame inzetbaarheid verwijst naar individuele en contextuele eigenschappen die er aan bijdragen dat huidige arbeid de mogelijkheden tot toekomstige betekenisvolle arbeid openhoudt of zelfs vergroot.'

Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde

Jac J.L. van der Klink, Ute Bültmann, Sandra Brouwer, Alex Burdorf, Wilmar B. Schaufeli, Fred R.H. Zijlstra & Gert Jan van der Wilt*

Vanwege demografische en maatschappelijke ontwikkelingen is duurzame inzetbaarheid van werknemers een belangrijk aandachtspunt. Omdat de beroepsbevolking verouderd en werknemers bovendien zal worden gevraagd langer door te werken aan het einde van hun carrière, en omdat ouderen grotere risico's lopen op gezondheidskundige problemen, gaat veel aandacht uit naar de oudere werknemer.

Dit artikel sluit aan bij een aantal recente definities van duurzame inzetbaarheid waarbij het waardeaspect van werk wordt onderstreept: werk moet waarde toevoegen, enerzijds voor de arbeidsorganisatie, anderzijds voor de werknemer, om duurzaam te zijn.

Werk en de waardering van werk zijn in de recente geschiedenis wezenlijk veranderd. In dit artikel worden kort de recente ontwikkelingen in werk en werkmodellen geschetst en wordt werk als waarde besproken in relatie tot duurzame inzetbaarheid en het 'capability'-begrip van Amartya Sen.

1 Inleiding

Organisaties worden de komende jaren geconfronteerd met een personeelsbestand waarin de oudere werknemer sterker is vertegenwoordigd dan voorheen. Dit komt enerzijds doordat de Nederlandse beroepsbevolking aan het verouderen is; anderzijds zullen oudere werknemers, om het sociale zekerheidsstelsel betaalbaar te houden, langer moeten doorwerken. Vanwege dit toenemend belang van deelname van ouderen op de arbeidsmarkt en vanwege de toenemende gezondheidsrisico's en ondersteuningsbehoefte (Koolhaas e.a., 2009) is duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer een belangrijk onderwerp. Tal van overheidsmaatregelen zijn erop gericht werknemers tot op hogere leeftijd deel te laten (gaan) nemen aan betaald werk. De vraag 'blijven werken of met pensioen gaan?' wordt door de overheid duidelijk beantwoord met: 'blijven werken'.

* Jac. J.L. van der Klink is werkzaam bij het Universitair Medisch Centrum Groningen, Universiteit van Groningen, afdeling gezondheidswetenschappen, sociale geneeskunde, arbeid en gezondheid. Ute Bültmann is werkzaam bij het Universitair Medisch Centrum Groningen, Universiteit van Groningen, afdeling gezondheidswetenschappen, sociale geneeskunde, arbeid en gezondheid. Sandra Brouwer is werkzaam bij het Universitair Medisch Centrum Groningen, Universiteit van Groningen, afdeling gezondheidswetenschappen, sociale geneeskunde, arbeid en gezondheid. Alex Burdorf is werkzaam aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, afdeling maatschappelijke gezondheidszorg. Fred R.H. Zijlstra is werkzaam aan de Universiteit Maastricht, afdeling arbeids- en organisatiepsychologie. Gert Jan van der Wilt is werkzaam aan de Radboud Universiteit, centrum voor evidence based practice, afdeling epidemiologie, biostatistiek en HTA.

Door die overheidsmaatregelen stijgt de participatiegraad van werknemers in de categorie van 55 tot 65 jaar de laatste paar jaar geleidelijk tot ca. 50%. Saillant daarbij is wel dat deze in het afgelopen decennium ruim onder de 50% lag en slechts circa de helft was van de participatiegraad in de jongere leeftijdscohorten. Waar, door allerlei mogelijkheden tot vervroegd uittreden, voor veel mensen de keuze 'blijven werken of met pensioen gaan?' ook daadwerkelijk gold, koos vrijwel iedereen voor wie het mogelijk was, voor de optie om vervroegd uit te treden. De vraag 'blijven werken of met pensioen gaan?' wordt door werknemers dus in grote meerderheid beantwoord met: 'met pensioen gaan'. Dit zegt iets over de relatie die oudere werknemers met het werk hebben en de waarde die het werk voor hen vertegenwoordigt. Kennelijk weegt de waarde van werk niet op tegen de waarde die ouderen (denken te) kunnen ontlenen aan een bestaan zonder werk. Dit vormt een grote bedreiging voor de duurzame participatie en inzetbaarheid van dit leeftijdscohort. Deze waardedimensie van duurzame inzetbaarheid willen we in dit artikel verder exploreren.

In het afgelopen jaar is een aantal pogingen ondernomen het begrip 'duurzame inzetbaarheid' te definiëren of te omschrijven. Voorbeelden zijn de rapporten 'Duurzame inzetbaarheid, werk als waarde' van Van der Klink e.a. (2010) en de praktijkrichtlijn van het Nederlands Normalisatie Instituut, de zogenaamde NEN-richtlijn: 'Sturen op duurzame inzetbaarheid van Medewerkers' (NNI, 2010).

In beide rapporten neemt het begrip 'waarde' een belangrijke rol in. We sluiten in dit artikel aan bij de analyse in die rapporten dat werk in de context van onze huidige maatschappij waarde moet hebben om bij te dragen aan gezondheid en om duurzaam te kunnen zijn, in de zin dat mensen het (willen) volhouden tot de pensioengerechtigde leeftijd en er daadwerkelijk voor kiezen om door te gaan.

Naast het belang van het individu om waardevol en gewaardeerd werk te hebben, hebben ook organisaties er belang bij dat werk als waardevol wordt ervaren, namelijk het toenemend belang om mensen aan zich te kunnen blijven binden. Vanwege demografische ontwikkelingen zal de toekomstige arbeidsmarkt in verschillende sectoren meer vraag naar arbeid kennen dan aanbod. Er is dus een belang voor arbeidsorganisaties en voor werkgevers om werk aantrekkelijk en waardevol te maken voor werknemers. Dit sluit aan bij de herwaardering van arbeid waarbij die arbeid door medewerkers niet alleen als productiefactor wordt gezien, maar ook kenmerken van een consumptiegoed vertoont. Vanuit het perspectief van organisaties leveren medewerkers arbeid en zijn daarmee productiefactor. Vanuit instrumentele managementmodellen worden ze gezien als kostenpost, als factor die zo efficiënt mogelijk moet worden ingezet. Als het aanbod aan arbeid groter is dan de vraag, is deze managementvisie ook voor medewerkers dominant: het belang van het hebben van werk als bron van bestaanszekerheid overheerst. In een krappe arbeidsmarkt beschouwen medewerkers arbeid echter – ook – als consumptiegoed: men kiest werk dat bepaalde kenmerken en mogelijkheden heeft en bepaalde waarden vertegenwoordigt. In een krappe arbeidsmarkt zullen werkgevers hierin moeten meegaan om personeel te kunnen werven en behouden.

We nemen voor dit artikel als vertrekpunt de hierboven benoemde discrepantie dat werknemers in de toekomst langer door zullen moeten werken terwijl vrijwel

iedere oudere werknemer die het afgelopen decennium de keuze had om met werk te stoppen dit ook deed. We betogen daarbij dat het waardeaspect van werk centraal staat als we een duurzamer participatie van ouderen willen bewerkstelligen. Het waardeaspect van werk is van belang voor het individu maar ook voor organisaties om arbeidskrachten aan zich te binden. We beginnen hieronder met een korte schets van de grote recente veranderingen in werk en hoe dit zijn reflectie vindt in modellen, vervolgens introduceren we het capability-begrip van Amartya Sen als een model waarin het aspect waarde ook een belangrijke rol speelt, waarna we duurzame inzetbaarheid verder zullen uitwerken in relatie tot dit begrip. We sluiten af met een korte discussie waarin we de besproken begrippen toepassen op de oudere werknemer.

2 Ontwikkelingen in werk en werkmodellen

Met de overgang van industriële naar postindustriële arbeid is, in de laatste decennia, de aard van de arbeid sterk en wezenlijk veranderd. Werkte in het midden van de vorige eeuw ongeveer 80% van de Nederlanders in een industriële of agrarische setting, met vooral fysieke belasting, nu werkt eenzelfde percentage van de mensen in de dienstensector met een vaak voornamelijk psychosociale belasting en voortdurende veranderingen door technologische ontwikkelingen. Voor het overgrote deel van de werknemers heeft werk zich ontwikkeld van werk dat grotendeels was voorgeprogrammeerd binnen een strak gereguleerd productieproces naar werk waarbij het product voor een belangrijk deel in de interactie met klanten ontstaat. Dit betekent meer verantwoordelijkheid, het maken van keuzen – en daarmee meer belasting –, maar ook meer regelruimte om die keuzen te kunnen maken. Zowel de verantwoordelijkheden als de ‘vrijheidsgraden’ die men in het werk heeft namen toe. Daarmee kreeg werk voor velen een belangrijke functie in de zin dat men er zijn of haar ambities in kan realiseren. Arendt (1958) formuleert drie belangrijke aan werk verbonden waardedimensies: 1) bestaanszekerheid, in het eigen levensonderhoud kunnen voorzien, 2) het scheppende karakter van werk (creativiteit, vakbekwaamheid, persoonlijke ontwikkeling) en 3) participatie, deel uitmaken van een groter geheel, sociale ontwikkeling, identiteit, respect voor anderen en gevoel van eigenwaarde. Het accent is in de afgelopen decennia verschoven van voornamelijk de eerste dimensie naar een steeds sterker accent op de tweede en derde dimensie, maar in de context van een sterk individualiserende maatschappij. Deze ontwikkelingen in het werk voltrekken zich parallel aan ontwikkelingen in de maatschappij, waarin mensen steeds autonomer worden en geacht worden eigen verantwoordelijkheid te nemen voor hun leven. Mensen worden steeds meer bevestigd in hun eigenwaarde en verantwoordelijkheid in hun rollen als consument (‘omdat je het waard bent’) en burger (‘neem je eigen verantwoordelijkheid’).

Deze ontwikkelingen naar een steeds autonomer en verantwoordelijker werknemer, die zijn eigen keuzen maakt, weerspiegelt zich in de organisatiepsychologische modellen die ten aanzien van werk zijn ontwikkeld, in eerste instantie in relatie tot gezondheid en werkstress. In de industriële fase overheerste het

medisch model, waarbij werk wordt gezien als een gezondheidsrisico waartegen mensen beschermd moesten worden. In de zestiger jaren van de vorige eeuw worden de eerste organisatiepsychologische modellen over werkdruk ontwikkeld met als belangrijke representant het Michigan-stressmodel (French & Caplan, 1972), waarin werkdruk en gebrek aan regelruimte en sociale steun als monodimensionale determinanten van werkdruk worden benoemd. Karasek (1979) ontwikkelde een tweedimensionaal model, waarbij inzichtelijk werd gemaakt dat de factor ‘job control’, de mogelijkheden die mensen hebben om keuzes te maken binnen het werk, niet alleen de stress van een hoge werkdruk beteugelt, maar ook leidt tot een situatie waarin werk optimaal uitdagend is en er een lerende omgeving ontstaat. Het Werkstress Energiebronnen Beleving (WEB)-model (Demerouti et al., 2001) is een aanvulling op het model van Karasek in de zin dat het verbreedt naar alle typen hulpbronnen die een individu kan hebben (in plaats van alleen job control) en de nadruk legt op de energiegevende en motiverende aspecten die werk kan hebben.

Voor duurzame inzetbaarheid in de huidige werksetting is echter uitermate relevant dat werknemers niet alleen moeten kunnen beschikken over hulpbronnen, maar vooral over de mogelijkheden om die hulpbronnen te benutten. Dit geldt des te sterker voor de oudere werknemer die vanwege gezondheidsproblemen en beperkingen extra hulpbronnen moet kunnen aanboren (Koolhaas, 2010). Daarnaast vraagt het huidige werk voor een toenemend aantal werknemers niet alleen keuzes *binnen* het werk (job control), maar ook ‘ondernemerschap’, keuzes *over* het werk.

Om duurzame inzetbaarheid in de huidige context van werk in kaart te brengen en om tot aangrijpingspunten voor interventies te komen is een meeromvattend model nodig, waarin het waardeaspect van werk, de keuzes die mensen maken uit mogelijke hulpbronnen en de context waarin die keuzes worden gemaakt een plaats kunnen krijgen. Het capability-model ontwikkeld door Amartya Sen, econoom en Nobelprijswinnaar (1998), blijkt goed aan te sluiten bij deze voor duurzame inzetbaarheid belangrijke aspecten. Het model benadrukt het waardeaspect van werk evenals de vrijheid van keuze en stelt dat niet de hulpbronnen op zich belangrijk zijn, maar het feit dat hulpbronnen ons in staat stellen te doen wat we willen doen om het leven te leiden wat ons voor ogen staat.

3 Werk als waarde in relatie tot het ‘capability’-begrip

Amartya Sen heeft het ‘capability’-begrip ontwikkeld uit onvrede over bestaande begrippen en theoretische kaders om een samenleving op z’n merites te beoordelen (Sen, 1980; Sen, 1992; Robeyns, 2005). Het capability-concept vindt zijn basis in de analyse van Drèze en Sen van hongersnoden in India en China (Drèze & Sen, 1989; Venkatapuram, 2009). De heersende opvatting was de Malthusiaanse, namelijk dat hongersnoden het gevolg waren van een disbalans tussen de beschikbaarheid van voedsel en de grootte van de populatie. Hongersnoden werden gezien als een onvermijdelijke ‘Darwiniaanse’ correctie op overpopulatie. Sen (1977a) toonde aan dat heel andere mechanismen dan de beschikbaarheid van

voedsel bepaalden of mensen stierven van de honger of niet. Met name of mensen in staat waren – de vrijheid en de mogelijkheden hadden – hun arbeid om te zetten in loon en hun loon in voedsel. Uit dit model is, eveneens aanvankelijk binnen de ontwikkelingseconomische context, het capability-concept ontwikkeld om gelijkheid tussen mensen uit te drukken in functioneren en vrijheid, in plaats van in het verwerven van goederen en diensten of in subjectief welbevinden – zoals in het utilisme – zonder meer.

Het gaat er, aldus Sen, niet alleen om welke hulpbronnen er zijn en hoe een situatie subjectief door betrokkenen wordt ervaren – dat is sterk onderhevig aan ‘responsshift’, dat wil zeggen dat mensen hun normen aanpassen aan hun situatie –, maar om de vraag over welke mogelijkheden leden van een samenleving daadwerkelijk beschikken, en hoe deze verdeeld zijn. Op persoonsniveau houdt ‘capability’ in dat iemand de vrijheid heeft om te doen of te zijn wat hij wil in relatie tot de verschillende combinaties van mogelijkheden die hij heeft. Vrijheid is volgens Sen enerzijds de mogelijkheid het eigen leven en de eigen leefomgeving mede vorm te geven (process aspect) en anderzijds de mogelijkheid om gewaardeerde doelen te bereiken (opportunity aspect). *Capability* is daarbij het geheel van taken die voor mensen waardevol en belangrijk zijn, en die ook daadwerkelijk binnen hun bereik liggen; Sen spreekt van het geheel van *functionings: beings and doings that people have reason to value*. Juist vanwege de waarde die aan deze taken wordt toegekend in de betreffende context, zijn het taken die binnen ieders bereik zouden moeten liggen. Het *capability*-concept is inmiddels op tal van deelgebieden toegepast (Coast e.a., 2008; Morris, 2009; Murphy & Gardoni, 2010)

Toegesneden op arbeid kunnen we het capability-begrip verhelderen door het te vergelijken met prestatie (performance) en vermogen (capacity), beide bekend uit het in de Arbeid en Gezondheid-context bekende ICF-model (International Classification of Functioning, Disability and Health) van de World Health Organisation (WHO) (Morris, 2009). Prestatie heeft betrekking op wat iemand feitelijk *doet*, terwijl vermogen betrekking heeft op wat iemand feitelijk *kan*. Op zijn beurt verwijst capability naar het individuele vermogen (wat iemand kan) *in relatie tot* de mogelijkheden die de omgeving biedt (waartoe iemand in staat wordt gesteld).

Sabine Alkire (2005) heeft dit verduidelijkt met een eenvoudig voorbeeld met betrekking tot fietsen: als iemand de fysieke eigenschappen en de vaardigheden heeft om te fietsen, kan hij fietsen. Bezit hij echter geen fiets of beschikt hij niet over een fiets dan ‘kan’ hij niet fietsen. Ook als er geen wegen zijn die geschikt zijn om te fietsen, ‘kan’ hij niet fietsen. En als er een uitgaansverbod van kracht is, ‘kan’ hij evenmin fietsen. Capability omvat al die aspecten: de fysieke eigenschappen en vaardigheid om te fietsen, beschikken over een fiets, en een fysieke (geschikte weg) en sociale omgeving (geen uitgaansverbod) die in staat stelt en waardoor middelen en eigenschappen daadwerkelijk kunnen worden benut. De crux en de complexiteit bij capability zit dus in het ‘kunnen’, dat zowel verwijst naar *in staat zijn* als naar *mogelijkheden hebben en in staat gesteld worden*.

Net als bij fietsen gaat het bij arbeid zowel om het in staat zijn als om het in staat gesteld worden. Anders gezegd: het gaat zowel om de individuele werknemer die in staat en gemotiveerd moet zijn om te werken, als om de context waarbinnen dit plaatsvindt, die het mogelijk moet maken om gewaardeerde taken uit te voe-

ren. Het gaat er dus niet alleen om dat iemand bepaalde kennis en vaardigheden bezit en de wil heeft om die verder te ontwikkelen, maar ook dat de organisatiecontext dat faciliteert en de mogelijkheden biedt om waardevolle taken uit te voeren.

4 Relatie van het ‘capability’-begrip met duurzame inzetbaarheid

In z'n algemeenheid verwijst het begrip duurzaamheid naar gebruik of inzet van iets, bijvoorbeeld een productiemiddel, zonder dat de gebruikswaarde ervan wordt aangetast: gebruik zonder verbruik (Van der Klink e.a., 2010). In de context van arbeid gaat het dus om het verrichten van arbeid op een zodanige manier dat de toekomstige mogelijkheid tot het verrichten van (deze) arbeid er niet door wordt ondermijnd – of zelfs wordt vergroot. Inzetbaarheid verwijst in dit verband naar een zeker vermogen om bepaalde werkzaamheden te verrichten die naar hun aard en naar de wijze waarop ze worden verricht betekenisvol zijn in een specifieke context; het gaat niet om willekeurige inzetbaarheid, maar om inzetbaarheid voor specifieke taken die passen bij degene die de arbeid verricht en die gewaardeerd worden in de betreffende context. Duurzame inzetbaarheid verwijst dus naar consequenties van huidig gebruik voor toekomstige mogelijkheden, en omvat eigenschappen van zowel het individu als de context (wat betreft mogelijkheden, eisen en ontwikkelkansen), die eraan bijdragen dat huidige arbeid de mogelijkheid tot toekomstige betekenisvolle arbeid openhoudt of zelfs vergroot. De definitie van duurzame inzetbaarheid in het rapport van Van der Klink e.a. luidt:

Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.

Daar wordt in het rapport aan toegevoegd dat het ervaren van werk als een ‘meerwaarde’, in samenhang met het gevoel ‘van waarde te zijn’ een cruciaal aspect van duurzame inzetbaarheid is. Dat bepaalt in welke mate en tegen welke kosten, mensen hun arbeidspotentieel willen inzetten (Meijman & Mulder, 1992; Zijlstra & Meijman, 1989)

Zoals gezegd is deze definitie van duurzame inzetbaarheid mede geïnspireerd door het hierboven beschreven ‘capability’-begrip van Sen (Sen, 1992; Robeyns, 2005). Enerzijds is de essentie van het capability-begrip dat mensen de vrijheid hebben om belangrijke doelen te *kunnen* realiseren (Sen, 1992) en anderzijds dat het een antwoord beoogt te geven op de vraag: wat zou iemand eigenlijk *moeten kunnen*? Niet, zoals bij *capacity*, omdat ze feitelijk binnen zijn vermogen liggen,

maar omdat ze algemeen waardevol worden gevonden, en passend bij de betreffende persoon en context. Het is een normatief begrip dat een antwoord probeert te geven op deze vraag op basis van inzicht in wat, in een specifieke context, als waardevolle taken (of werkzaamheden) kan worden aangemerkt. Wat in het geval van *performance* en *capacity* nog geïmpliceerd is, wordt in het geval van *capability* expliciet gemaakt. *Capability* benoemt soorten van activiteiten die, omdat ze (algemeen) waardevol geacht worden, binnen iemands bereik zouden moeten liggen. Dit roept onmiddellijk de vraag op in welk opzicht, of op grond waarvan, het verrichten van werk waardevol kan zijn en wat in relatie tot werk relevante capabilities zijn.

Voor het veld van arbeid en gezondheid en duurzame inzetbaarheid kunnen we in zeer algemene zin het verrichten van arbeid als zodanig beschouwen als een *capability* in de zin van Amartya Sen, mits die arbeid aangemerkt kan worden als een waardevolle activiteit. Over wat die arbeid waardevol maakt in algemene zin zijn, vanuit grondige analyses van werk en vanuit empirisch onderzoek, concepten bekend die waarschijnlijk algemeen gelden en niet per specifieke situatie hoeven te worden getoetst. De drie dimensies van Arendt: bestaanszekerheid, het schepende karakter van werk en participatie, zijn daar een goed voorbeeld van. Maar ook empirisch onderbouwde concepten als 'job control' (autonomie, regelruimte) en 'organisational justice' (als rechtvaardig en eerlijk ervaren organisaties) hebben, naast een bijna intrinsieke overeenkomst met het capability-concept, een aangetoonde relatie met gezondheidsuitkomsten en in die zin met een belangrijke waarde van werk.

Wat in specifieke situaties waardevol is moet in maatwerktrajecten in een dialoog tussen werknemer en leidinggevende als vertegenwoordiger van de organisatie, vastgesteld worden. HRM-instrumenten zoals jaargesprekken zijn mogelijke instrumenten om maatwerk vorm te geven. Veelal is er een hiërarchie van doelstellingen, waarbij individuele doelen zijn afgeleid van organisatiedoelen. De capability-benadering kan hier een perspectief aan toevoegen van waaruit andere, aanvullende vragen en doelen worden gesteld. Bijvoorbeeld kunnen op basis van de capability-benadering de taken van de werknemer worden besproken in het licht van wat de werknemer waardevol en belangrijk vindt met als mogelijke consequentie dat ze zodanig worden aangepast dat ze zowel voor de persoon als voor de organisatie waardevoller worden.

Het aantrekkelijke van het capability-begrip is dat het niet uitsluitend de economische waarde van arbeid benadrukt, maar uitdaagt voortdurend op zoek te gaan naar de waarde die arbeid voor medewerkers, en in bredere zin voor de maatschappij, zou moeten hebben. Dit sluit aan bij de 'humane' benadering van arbeid, maar ook bij de sociaalpsychologische theorieën die aangeven dat mensen gemotiveerder in werk staan als ze positief worden benaderd en zelfsturing hebben. Ook sluit het aan bij begrippen als job control, mastery en self-efficacy die in de relatie tussen arbeid en gezondheid van belang zijn, en in veel situaties hetzij als capabilities kunnen worden benoemd dan wel als voorwaarden om bepaalde capabilities te bereiken. Zo kan job control in veel situaties beschouwd worden als een belangrijke capability op zichzelf, verwant aan Sen's idee dat een belangrijk onderdeel van vrijheid is dat men zijn eigen omgeving mede kan vormgeven (process

aspect). Job control kan ook worden gezien als een belangrijke voorwaarde om tot een werksituatie te komen waarin men optimaal aan de taakeisen kan voldoen. Bovendien sluit het concept 'werk als waarde' en capability begrip aan bij het streven van veel bedrijven tot maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarbij ook andere waarden worden onderkend dan de economische waardetoevoeging en daarmee andere 'stakeholders' dan de aandeelhouders, bijvoorbeeld de eigen werknemers.

Een laatste belangrijke overeenkomst tussen onze visie op duurzame inzetbaarheid en het capability-concept is het belang van de context en van de relatie tussen individu en context.

Schaufeli (2010) heeft op basis van de definitie van duurzame inzetbaarheid een model ontworpen dat de belangrijkste elementen van die definitie bevat. In dit model staat de *Person-Environment fit*, of meer in het bijzonder de *Person-Job fit*-benadering (Edwards, 1991) centraal. Daarbij gaat het om de balans tussen persoon en werk, oftewel tussen de kennis, vaardigheden, attitude en motivatie van de werknemer enerzijds en de context waarin het werk plaatsvindt anderzijds. Is er sprake van balans dan voelt de werknemer zich gezond, heeft hij plezier in zijn werk en presteert hij goed. Is de balans verstoord dan is er sprake van stress, ontevredenheid en slechte prestaties op het werk (Schaufeli, 2010).

Meer in het bijzonder onderscheidt Schaufeli, in navolging van Edwards (2007), twee typen *fit*: De *demands-abilities fit* en de *needs-supply fit*.

Met betrekking tot de eerste is van belang dat de 'mogelijkheden', in de zin van kennis en vaardigheden van de werknemer, passen bij de eisen die het werk stelt, de 'werkcontext'. Eisen (demands) en mogelijkheden (abilities) passen bij elkaar. We spreken dan van een *demands-abilities fit*. Een werknemer moet bijvoorbeeld het werktempo goed aankunnen en overweg kunnen met gereedschap, software en andere mensen, zoals klanten, patiënten of leerlingen.

Ten tweede moeten de 'attitude en motivatie' van de werknemer, met name zijn bereidheid tot leren, veranderen en ontwikkelen, passen bij de ontwikkelingsmogelijkheden die op het werk aanwezig zijn, de 'werkcontext'. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om autonomie of regelruimte, loopbaanperspectief, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en steun van collega's en leidinggevendenden. Behoeften (needs) en aanbod (supply) passen dan bij elkaar. In dat geval spreken we van een *needs-supply fit*. De werknemer moet bijvoorbeeld bereid zijn om een cursus te volgen of te leren omgaan met een nieuwe machine of een nieuw behandelprotocol. Dit vereist een bepaalde mate van flexibiliteit en soms ook mobiliteit wanneer het om een andere functie gaat.

Passen persoon en werk bij elkaar, en is er dus sprake van een *demands-abilities fit* en een *needs-supply fit*, dan leidt dat tot gezondheid, welbevinden en betere arbeidsprestaties, zo blijkt uit onderzoek (Edwards, 1991, 2007). Is er géén sprake van *fit*, dan leidt dat tot demotivatie, cynisme, burn-out, ontevredenheid, allereerste spanningsklachten, verloop en ziekteverzuim – en dus tot verminderde duurzame inzetbaarheid.

Vanuit het capability-perspectief onderstreept dit het belang van een goede afstemming van de verschillende aspecten van 'kunnen' binnen het capability-begrip: in staat zijn (en voelen), mogelijkheden hebben en in staat gesteld wor-

den. Het model van Schaufeli geeft aan hoe belangrijk deze fit is voor het bereiken van uitkomsten in de zin van duurzame inzetbaarheid. Het capability-model kan helpen te bepalen welke uitkomsten in welke context ‘capabilities’ zijn in de zin dat ze een belangrijke waarde vertegenwoordigen en bijdragen aan duurzame inzetbaarheid.

Samenvattend heeft het capability-begrip in relatie tot duurzame inzetbaarheid de belangrijke toegevoegde waarde dat het beoogt een antwoord te geven op de vraag: duurzaam inzetbaar, voor wat? Pas als we weten wat mensen in specifieke situaties drijft, wat de push- en pull-factoren zijn, kunnen we proberen die aspecten van de interactie met het werk te versterken. Het aantrekkelijke van het capability-begrip is daarnaast dat het aansluiting vindt bij en versterking geeft aan relevante concepten uit de bedrijfsgezondheidszorg en de organisatiepsychologie, zoals boven vermeld.

5 Operationalisatie van duurzame inzetbaarheid

Duurzaam veronderstelt dat de inzetbaarheid over lange duur van hoog niveau blijft. Een instrument dat duurzaamheid meet, dient een voorspelling te geven over de inzetbaarheid in de nabije en verre toekomst. Hierbij gaat het niet alleen om duurzaamheid in de zin dat toekomstige arbeid mogelijk blijft, maar ook om optimale ontwikkelingsmogelijkheden met het oog op participatie en gezondheid in de brede betekenis van het woord. Empirisch onderbouwde instrumenten die duurzaamheid kunnen vaststellen ontbreken en er is dringend behoefte aan ontwikkeling van dergelijk instrumentarium. Hierbij speelt het probleem dat voor empirisch validatieonderzoek zeer langdurig longitudinaal (cohort)onderzoek nodig is. Er kan echter ook een andere benadering worden gekozen door uit te gaan van de assumptie dat bepaalde voorwaarden noodzakelijk zijn om duurzaam inzetbaar te zijn. Zo is het bijvoorbeeld plausibel dat iemand zijn vaardigheden en competenties op peil moet houden om ook in de toekomst inzetbaar te zijn.

De essentie hiervan in relatie tot het *capability*-begrip is dat het bij het beoordelen van situaties of maatregelen niet (alleen) gaat om te bepalen wat mensen feitelijk doen (*‘achieved functionings’* in de terminologie van Sen), maar om te bepalen of datgene wat ze doen als resultante beschouwd kan worden van een (bewuste) keuze uit meerdere opties. Deze opties moeten haalbaar zijn in de zin dat ze binnen iemands bereik liggen wat betreft capaciteit en context, en ze moeten bovendien relevant, acceptabel en waardevol zijn, zowel vanuit het perspectief van de betreffende medewerker, als van de organisatie, en de samenleving als geheel.

Bij Sen heeft dit belangrijke normatieve implicaties. Voor ons is het belang vooral gelegen in het feit dat wij een verband leggen tussen het hebben van reële mogelijkheden voor het verrichten van werkzaamheden enerzijds, en duurzame inzetbaarheid anderzijds, zoals ook in de hierboven geciteerde definitie van duurzame inzetbaarheid naar voren komt. Omdat het capability-concept juist al die aspecten van mogelijkheden omvat (in staat zijn en in staat gesteld worden) is het aanneemelijk te veronderstellen dat het ‘capability’-aspect van werk een goede proxy is voor duurzame inzetbaarheid.

Daarbij komt dat Sen *capability* expliciet opvat als een combinatie van individuele factoren en (fysieke en sociale) context. Dit sluit goed aan bij onze invulling van inzetbaarheid, die zowel verwijst naar kenmerken van de medewerker (kennis, competenties, gezondheid) als van de context waarin de arbeid wordt verricht (organisatie, samenleving als geheel; flexibel aanbod van werk op micro-, meso- en macroniveau); beide zijn essentieel voor het openhouden van mogelijkheden. Ten slotte is een belangrijke voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid, dat de waarde van werkzaamheden zowel door de medewerker als door relevante personen in de werkomgeving voldoende wordt onderkend. Daarbij moet enerzijds de (werk)context mensen uitdagen om een relevante bijdrage te leveren, anderzijds is het de verantwoordelijkheid van medewerkers positieve waarden aan hun werk te verbinden.

In het kader van duurzame inzetbaarheid is het niet alleen van belang om vast te stellen welke werkzaamheden medewerkers feitelijk verrichten, hoe goed zij dat doen, en met hoeveel plezier of moeite (work ability volgens Illmarinen), maar ook om vast te stellen of en in welke mate medewerkers beschikken over meer (dan alleen de gerealiseerde) mogelijkheden om werkzaamheden te verrichten met herkenbare meerwaarde.

Samengevat zien wij het ‘capability’ aspect van werk als een goede proxy voor duurzame inzetbaarheid. Daarbij is er, in de context van het verrichten van werk, sprake van capability als aan drie voorwaarden is voldaan:

1. Er moet sprake zijn van een waardevolle activiteit (Sen: beings and doings that people have reason to value).
2. De werkzaamheden die iemand verricht moeten opgevat kunnen worden als een resultante van een keuze uit meerdere opties.
3. Er moet niet alleen sprake zijn van mogelijkheden in de zin van individuele competenties, maar ook in de zin van omgevingsvoorwaarden (kunnen en in staat gesteld worden).

In onze visie kan het capability-perspectief in kaart worden gebracht met een beperkte set van vragen die aanvullend is op bestaande concepten.

6 Bespreking

Wij hebben in dit artikel de vraag ‘langer doorwerken of met pensioen gaan’ in verband willen brengen met het begrip duurzame inzetbaarheid en betoogd dat het capability-begrip van Amartya Sen zeer waardevol is om het begrip duurzame inzetbaarheid nader te operationaliseren. Bij het capability-begrip gaat het er niet zozeer om wat iemand feitelijk doet, maar moet datgene wat iemand doet begrepen kunnen worden als een vrije keuze uit een reeks van alternatieven. Omdat het om een vrije keuze gaat, vertegenwoordigt die een waarde voor de betreffende persoon. Naar analogie hiervan moet, om te beoordelen of een werknemer duurzaam inzetbaar is, niet alleen gekeken worden naar de werkzaamheden die hij feitelijk verricht, en naar de wijze waarop hij dat doet. Ook hier geldt dat de werkzaamheden die iemand feitelijk verricht beschouwd moeten kunnen worden als het resultaat van een vrije keuze. Dit heeft twee belangrijke implicaties. Ten eer-

ste impliceert het feit dat het om een vrije keuze gaat, dat er voor de werknemer sprake is van een waarde die met de uitvoering van deze werkzaamheden wordt gerealiseerd. Ten tweede impliceert het dat hij er ook voor had kunnen kiezen om andere werkzaamheden te verrichten. Dat vergt dat vastgesteld moet worden uit welke set van werkzaamheden de feitelijk uitgevoerde werkzaamheden een selectie zijn. Voorts kunnen omstandigheden (veroudering, ziekte) ertoe leiden dat de werknemer op een gegeven moment verkiest – of wordt gedwongen – om andere werkzaamheden uit deze set te gaan uitvoeren. Maar daarvoor is het wel nodig dat die opties ook daadwerkelijk realiseerbaar zijn. Deze invulling van het begrip duurzame inzetbaarheid stelt ten eerste eisen aan de werkzaamheden zelf: die moeten zodanig zijn, dat ze een duidelijke waarde voor de werknemer vertegenwoordigen. Het stelt bovendien eisen aan de werknemer en zijn omgeving, die er steeds op gericht moeten zijn om de weg naar alternatieve werkzaamheden open te houden. Deze benadering vergt een wezenlijk andere beoordeling van duurzame inzetbaarheid van werknemers, en vergt ook andere maatregelen om duurzame inzetbaarheid te realiseren. Wij beschouwen deze nieuwe zienswijze als een belangrijke manier om tegemoet te komen aan de toekomstige schaarste aan mensen om werkzaamheden te verrichten.

Bij het begrip vrijheid willen we de volgende opmerkingen maken. Het gaat er niet om dat mensen ongebreidelde mogelijkheden moeten hebben om te kiezen wat ze leuk of belangrijk vinden. Dat is niet alleen niet mogelijk, maar bovendien in tegenspraak met het begrip capability. Dit begrip is juist ontwikkeld in antwoord op de utilistische uitgangspunten van Bentham en Stuart Mill (Bentham, 1789; Stuart Mill, 1863) en de economische school die zijn basis vindt in Adam Smith dat mensen uitsluitend uit zijn op hun eigen geluk en genot en door middel van rationele keuzes hun eigen belang optimaliseren, met de veronderstelling dat dit ook het algemeen belang het best zou dienen. Sen betoogt dat individuen niet slechts handelen op basis van rationele keuzes en gericht op hun eigen belang maar ook op basis van moraliteit en in relatie tot de waarden van hun omgeving (Sen, 1977b). Dit is een belangrijke aspect van vrijheid in relatie tot capability: het actor-aspect van vrijheid maakt dat mensen veel bredere en completere keuzes kunnen maken dan dat zij, in ontkenning van alle andere waarden, alleen het eigen belang en plezier najagen. Een tweede belangrijk aspect is dat vrijheid van keuze volgens Sen ook nadrukkelijk de verantwoordelijkheid voor die keuze met zich meebrengt ‘since a capability is the power to do something, the accountability that emanates from that ability – that power – is a part of the capability perspective, and this can make room for demands of duty – what can be broadly called deontological demands’ (Sen, 2009, pag. 19). Hiermee plaats Sen zich in de traditie van de deontologie (plichtethiek) waarin al vanaf Kant (1785) wordt benadrukt en uitgewerkt dat najagen van alleen plezier mensen net zo tot slaaf maakt – maar dan van de eigen lusten – als opgelegde onvrijheid door anderen. Werkelijke vrijheid is in deze traditie het verantwoord kiezen van bindingen en ‘verplichtingen’.

Een ander aspect dat Sen benadrukt is dat vrijheid zowel een middel is als een doel op zich. Als middel is het voor iedereen van gelijk belang, in de zin dat men de waarden kan realiseren die binnen de specifieke context van belang zijn. Vrij-

heid als doel, in de betekenis van autonomie, verschilt in belang tussen culturele en maatschappelijke contexten, waarbij niet iedereen dezelfde waarden heeft. In de werkcontext geldt bijvoorbeeld dat autonomie voor hoog opgeleide westerse werknemers is gekoppeld aan motivatie (Zuckerman et al., 1978), maar dit geldt niet voor bijvoorbeeld laag opgeleiden (Snibbe & Markus, 2005) en personen uit oosterse culturen (Iyengar & Lepper, 1999).

Zoals gezegd heeft Sen belangrijke kritiek op Adam Smith en zijn economische volgelingen, in de zin dat een volledig gerationaliseerd economisch model waarin mensen alleen gaan voor winstmaximalisatie, geen recht doet aan allerlei andere morele en maatschappelijke overwegingen die mensen hebben. In de context van arbeid ligt er een parallel met de theorievorming over de rationalisering van de arbeid door Taylor, die tot op de dag van vandaag bepalend is voor management modellen. Ook hier heeft het geleid tot een verschraling van de visie op menselijke motieven en van doelstellingen van organisaties. Het vertaalt zich in onvrede bij werknemers, die vaak in bredere zin waarde en waardering in het werk zoeken, maar ook tot onvrede bij de beroepsgroep managers zelf (zie o.a. Verveen, 2011). De capability-benadering kan een model zijn om de waarde die werk voor mensen zou moeten hebben om er duurzaam in te blijven participeren, in kaart te brengen en als management instrument te gebruiken.

Een groot deel van ons betoog in dit artikel is niet per se specifiek voor de oudere werknemer. Ook bij bijvoorbeeld de sterk groeiende groep zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel) zien we de motivatie dat mensen 'eigen baas' willen zijn, maar vooral dat zij weer eigen waarden in het werk willen brengen. Voor oudere werknemers is echter specifiek dat ze de keuze hebben om het arbeidsleven als zodanig te verlaten en we hebben hierboven de discrepantie van enerzijds het groter maatschappelijk beroep op doorwerken en anderzijds de ervaring dat vrijwel iedereen de keuze voor stoppen maakt, als vertrekpunt genomen. Willen ouderen gemotiveerd en productief inzetbaar blijven, dan zal de waarde die zij aan werk kunnen ontlenen, moeten opwegen tegen de waarde van niet werken. Compliceerende factor daarbij is dat veel waarden binnen het huidige werk meer op jongeren lijken toegespitst dan op ouderen (meer kennisintensief dan ervaringsintensief, snelle informatieverwerking en keuzes in plaats van beschouwing, competitief in plaats van samenwerkingsgericht). Waar vroeger mensen naar het ideaal van de ervaren en 'wijze' werknemer toegroeiden, groeien mensen nu vanaf hun veertigste van het ideaal af. Voor ouderen komt daarbij dat de toename van gezondheidsklachten maakt dat meer regelruimte (en steun) nodig is om het werk te kunnen blijven uitvoeren en waarschijnlijk hebben ouderen ook meer regelruimte nodig om tot een optimale werk-privé balans te komen. Met name voor ouderen geldt derhalve dat het belangrijk is in kaart te brengen wat zij in het werk belangrijk vinden, wat hen kan bewegen er deel van te blijven uitmaken, niet omdat uittreden onmogelijk wordt gemaakt, maar omdat het een persoonlijke keuze is, omdat werk als een capability wordt ervaren.

Praktijkbox

- Voor organisaties die de noodzaak zien en voelen om hun oudere werknemers te behouden, is de capability-benadering een mogelijkheid om die factoren te achterhalen die het werk voor deze groep waardevol maakt. Het past in de tendens van maatschappelijk verantwoord ondernemen om dit mede te richten op de interne organisatie en in het personeelsbeleid de eigen medewerkers tot stakeholders te maken en aansluiting te zoeken bij de waarden die zij aan het werk willen verbinden.
- Op operationeel personeelsmanagementniveau leent de systematiek van jaargesprekken, die in veel organisaties plaatsvindt, zich goed om met oudere werknemers gestructureerd in gesprek te gaan over duurzame inzetbaarheid en de aspecten die het werk voor hen waardevol maken.
- Werknemers zelf kunnen reflecteren op wat zij aan het werk willen ontlenen en wat werk voor hen waardevol maakt als basis voor een gesprek met de leidinggevende en eventuele andere sleutelfiguren in het werk.
- Een operationalisatie van het capability-begrip in een reeks instrumenten zou bovenstaande aspecten kunnen ondersteunen. Kern daarbij is om over het werk te praten op een hoger abstractieniveau dan het concreet benoemen van problemen en oplossingen of hulpbronnen die die problemen kunnen ondervangen.

Literatuur

- Alkire, S. (2005). *Briefing note. Capability and functionings: Definition & justification*. Boston: Human Development and Capability Association (available at: <http://www.capabilityapproach.com>, 29.01.2009).
- Arendt, H. (1958). *The human condition*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bentham, J. (1907, eerste uitgave 1789). *An introduction to the principles of morals and legislation*. Oxford: Clarendon Press.
- Coast, J., Flynn, T.N., Natarajan, L., Sproston, K., Lewis, J., Louviere, J.J. & Peters, T.J. (2008). Valuing the ICECAP capability index for older people. *Social Science & Medicine*, 67, 874-882.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Drèze, J. & Sen, A.K. (1989). *Hunger and public action*. Oxford: Clarendon.
- Edwards, J. (1991). Person-Job Fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. In C.L. Cooper & I.T. Robinson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol 6, pp. 283-357). New York: Wiley.
- Edwards, J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff & T.A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 209-258). San Francisco: Jossey-Bass.

- French, J.R.P. Jr. & Caplan, R.D. (1972). Organizational stress and individual strain. In A. Marrow (Ed.), *The failure of success*. New York: AMACOM.
- Iyengar, S.S. & Lepper, M.R. (1999). Rethinking the value of choice: A cultural perspective on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 349-366.
- Kant, I. (1785). *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. Riga: Johan Friedrich Hartnoch.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, <http://www.jstor.org/action/showPublicationInfo?journalCode=admisciequar> 24, 285-309.
- Koolhaas, W., Brouwer, S., Groothoff, J.W., Sorgdrager, B. & Van der Klink, J.J.L. (2009). Bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer. Langer doorwerken gaat niet vanzelf. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 17, 286-291.
- Meijman, T.F. & Mulder, G. (1992). Arbeidspsychologische aspecten van werkbelasting. (Workpsychological aspects of work-demand). In P.J.D. Drenth, H. Thierry & Ch.J. de Wolf (red.), *Nieuw handboek A&O psychologie*, hoofdstuk 2.11. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Mill, John Stuart. (1906, eerste uitgave 1863). *Utilitarianism*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Morris, C. (2009). Measuring participation in childhood disability: How does the capability approach improve our understanding? *Developmental Medicine & Child Neurology*, 51, 92-94.
- Murphy, C. & Gardoni, P. (2010). Assessing capability instead of achieved functionings in risk analysis. *Journal of Risk Research*, 13, 137-147.
- Nederlands Normalisatie Instituut. Nederlandse praktijkrichtlijn, NPR 6070. (2010). *Sturen op duurzame inzetbaarheid van medewerkers*. Delft: NEN.
- Robeyns, I. (2005). The capability approach: A theoretical survey. *Journal of Human Development*, 6, 93-114.
- Schaufeli, W.B. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van 'fit'. In Schouten & Nelissen (2011), *Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland* (pp. 96-108). Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Sen, A.K. (1977a). Starvation and exchange entitlements: A general approach and its application to the great Bengal famine. *Cambridge Journal of Economics*, 1, 33-59.
- Sen, A.K. (1977b). Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory. *Philosophy and Public Affairs*, 6, 317-344.
- Sen, A.K. (1980). Equality of what? In S. McMurrin (Ed.), *The Tanner lectures on human values* (pp. 195-220). Salt Lake City: University of Utah Press.
- Sen, A.K. (2009). *The Idea of Justice*. London: Allen Lane.
- Snibbe, A.C. & Markus, H.R. (2005). You can't always get what you want: Educational attainment, agency, and choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 703-720.
- Van der Klink, J.J.L., Brouwer, S., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Van der Wilt, G.J. & Zijlstra, F.R.H. (2010). *Duurzaam inzetbaar: een werkdefinitie*. 's-Gravenhage: ZonMw.
- Venkatapuram, S.A. (2009). Bird's eye view. Two topics at the intersection of social determinants of health and social justice philosophy. *Public Health Ethics*, 2, 224-234.
- Verveen, J. (2011). *Bullshit management; Terug naar de essentie van organisaties*. Den Haag: Academic Service.
- Zijlstra, F. & Meijman, T. (1989). Het meten van mentale inspanning met behulp van een subjectieve methode (measurement of mental effort with a subjective method). In

- T. Meijman (Ed.), *Mentale belasting en werkstress. Een arbeidspsychologische benadering* (pp. 42-61). Assen: Van Gorcum.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R. & Deci, E. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, 443-446.

Sustainable employability in older workers, work as value

Jac J.L. van der Klink, Ute Bültmann, Lex Burdorf, Wilmar B. Schaufeli, Fred R.H. Zijlstra, Sandra Brouwer & Gert Jan van der Wilt, Gedrag & Organisatie, volume 24, November 2011, nr. 4, pp. 341-355.

Because of demographic trends and social and societal developments sustainable employability is an important issue. As the workforce is ageing and workers will be asked to work longer in particular at the end of their careers, and as older workers have increased risks of health problems, much attention is paid to the older worker.

This article joins a number of recent definitions of sustainable employability where the value aspect of work is emphasized: work must add value for the organization as well as for the employee to be sustainable.

In recent history work and the valuation of work changed considerably. In this article recent developments in work and work models will be addressed briefly and work as a valuable domain of life will be discussed in relation to sustainable employability and the capability approach of Amartya Sen.

Keywords: sustainable employability, older workers, capability approach, Amartya Sen

3 De kwetsbaarheid van inzetbaarheid: een dynamisch perspectief

Luc Dorenbosch, Jos Sanders en Roland Blonk, *Dr. Luc Dorenbosch is onderzoeker/adviseur bij TNO, drs. Jos Sanders is senior onderzoeker/adviseur en programmaleider bij TNO en prof. dr. Roland Blonk is business line manager bij TNO en Bijzonder hoogleraar Arbeidsparticipatie en psychische klachten.*

'Het ontstaan van een misfit tussen wat een werknemer graag uit het werk wil halen en wat hij of zij in het werk herkent dient te worden voorkomen om inzetbaarheid te verduurzamen.'

De kwetsbaarheid van inzetbaarheid: een dynamisch perspectief

Samenvatting

In deze bijdrage benaderen we duurzame inzetbaarheid als: “de continue aansluiting tussen wat een werknemer kan en wil en wat het werk vraagt en biedt”. Inzetbaarheid is daarmee een dynamisch proces en inzetbaarheid is daarmee ook per definitie ‘kwetsbaar’. We onderscheiden in deze bijdrage twee processen die de inzetbaarheid van werknemers kwetsbaarder maken: kwalificatieveroudering en motivatieveroudering. Deze processen treffen vrijwel iedere werknemer, maar in wisselende mate. Ongewenste effecten van kwalificatie- en motivatieveroudering kunnen echter worden voorkomen. We onderscheiden daartoe in deze bijdrage een drietal hoofdroutes voor verduurzaming van inzetbaarheid: de ontwikkel-, de taakherontwerp- en de mobiliteitsroute. Welke verduurzamingsroute op welk moment en onder welke voorwaarden het beste rendeert in termen van duurzame inzetbaarheid (langer, productief en gezond aan het werk) is afhankelijk van een heldere diagnose van de aard van het proces van kwalificatie- en motivatieveroudering. Deze bijdrage biedt U een helder raamwerk voor het kijken naar enerzijds de kwetsbaarheid van inzetbaarheid en anderzijds de kansrijke routes voor verduurzaming van inzetbaarheid.

3.1 Inleiding

Duurzame inzetbaarheid staat al enige jaren op de maatschappelijk en politieke agenda. De demografische ontwikkelingen in de (beroeps) bevolking spelen hierin een dominante rol. Verschillende maatregelen zijn genomen om het toekomstig tekort op de arbeidsmarkt tegen te gaan. Zo zijn vervroegde uittrederoutes afgesloten en wordt de pensioenleeftijd verhoogd vooralsnog uiteindelijk naar 67 jaar. De verwachting is echter dat deze maatregelen alleen niet voldoende zijn om de verwachte personele schaarste in te vullen. Versterken van mobiliteit op de arbeidsmarkt en het tegengaan van kwalificatieveroudering zijn onderwerpen die eveneens van belang zijn. Die noodzaak wordt door de huidige financiële en economische crisis nog verder benadrukt en dwingt spelers op de arbeidsmarkt onherroepelijk tot actie, waarvan sommige acties al op korte termijn noodzakelijk zijn. Verduurzaming van inzetbaarheid is daarmee voor bedrijven en instellingen én voor beleidsmakers een actueel thema. Echter niet alleen voor bedrijven en beleidsmakers, ook voor werknemers zelf wordt het thema merkbaar belangrijker. De aandacht bij duurzame inzetbaarheid gaat uit naar het adequaat ondervangen van zowel de *kwantitatieve* als de *kwalitatieve* mismatches op de arbeidsmarkt.

3.1.1 Van inzetbaarheid naar duurzame inzetbaarheid

In het beleid dat is gericht op het voorkomen van mismatches wordt veel gesproken over inzetbaarheid. Inzetbaarheid wordt gedefinieerd als ‘de kans op werk op de interne of externe arbeidsmarkt’ (Forrier & Sels, 2003). ‘Duurzame inzetbaarheid’ gaat een stap verder. Duurzame inzetbaarheid impliceert dat bij het werken aan

inzetbaarheid rekening wordt gehouden met veranderingen over de tijd in mens en werk, bijvoorbeeld veranderingen in de motivatie van werknemers en de rol die ‘werken’ heeft gedurende de levensloop. Duurzame inzetbaarheid is in die zin sterk verbonden met de mate waarin mensen anticiperen op veranderingen en om kunnen gaan met de gevolgen daarvan. ‘Duurzame inzetbaarheid’ gaat naast ‘inzetbaarheid’, óók over de kans op het behoud van betekenisvol en uitdagend werk, dat wil zeggen werk waarin iemand gezond en productief is tot minimaal de pensioen-gerechtigde leeftijd.

3.1.2 Kwetsbaarheid van inzetbaarheid

Een manier om duurzame inzetbaarheid te begrijpen is te kijken naar factoren die iemands inzetbaarheid minder duurzaam of *kwetsbaar* maken. Een van de belangrijkste factoren die daar een rol in spelen is opleiding en, meer specifiek, het bezit van een startkwalificatie. In Nederland zijn anno 2011 ruim 1,5 miljoen mensen aan het werk zonder startkwalificatie. Van werkenden zonder startkwalificatie is vastgesteld dat zij vaak werken in beroepen met een lage werkzekerheid, in tijdelijke banen en in ‘conjunctuurgevoelige’ sectoren (De Vries e.a., 2004). Bovendien hebben zij gemiddeld genomen een minder goede gezondheid (CBS, 2008), kampen zij vaker met chronische aandoeningen en zijn ze vaker en langer ziek wat leidt tot (voortijdige) arbeidsmarktuittrede (Nicoletti & Peracchi, 2001; Phillipson & Smith, 2005; Henkens et al., 2009). Daarnaast laat onderzoek zien dat werknemers zonder startkwalificatie een achterstand hebben in menselijk kapitaal en dat er, zowel door werkgevers als door werknemers zelf, ook minder wordt geïnvesteerd in dat menselijk kapitaal (Heckman, 2000; Fouarge, 2009; Ester & Kerkhofs, 2009).

Het gebrek aan een startkwalificatie *indiceert* daarmee een relatief kwetsbare inzetbaarheid.

Het gebrek aan een startkwalificatie maakt de inzetbaarheid echter niet *per definitie* kwetsbaar. Andersom geldt dit ook. Het bezit van een startkwalificatie is geen garantie op duurzame inzetbaarheid. Honderdduizenden werknemers zijn bijvoorbeeld nu mét een startkwalificatie aan het werk in beroepen of banen die in de komende jaren ongetwijfeld zullen veranderen, soms zelfs ingrijpend. Ook voor deze groepen werkenden geldt een relatief kwetsbare inzetbaarheid. Oorzaken voor een kwetsbare inzetbaarheid vinden we dus niet alleen in een gebrekkige of niet aansluitende initiële opleiding, maar ook in de veranderende werkgelegenheidsstructuur en in de elkaar snel opvolgende technologische en organisatorische veranderingen in en om het werk. Deze factoren veroorzaken voortdurend verschuivingen in de vraag naar kennis en vaardigheden. Kwalificeren is daarmee ‘slechts’ een eerste stap in de verduurzaming van inzetbaarheid. Het *onderhoud* van kwalificaties en motivatie gedurende de loopbaan is een minstens zo belangrijk onderdeel daarvan.

3.1.3 Vraagstelling

We introduceren in deze bijdrage een dynamisch perspectief op duurzame inzetbaarheid en onderscheiden daarin twee ‘processen’ die de kwetsbaarheid van iemands inzetbaarheid vergroten en die het belang van onderhoud benadrukken. Deze processen zijn *kwalificatieveroudering*, waarbij gedurende de loopbaan mismatches ontstaan tussen wat werknemers kunnen en wat het werk en de arbeidsmarkt van ze vraagt en *motivatieveroudering*, waarbij gedurende de loopbaan mismatches ontstaan tussen wat werknemers willen halen uit hun werk en wat hen door werk geboden wordt. Gekoppeld aan deze processen bediscussiëren we drie routes voor verduurzaming van inzetbaarheid: ontwikkelen, ontwerpen en mobiliseren.

De volgende vragen komen daarbij aan bod:

1. Wat verstaan we onder duurzame en kwetsbare inzetbaarheid vanuit een *dynamische person-job fit* benadering?
2. Wat bedreigt de duurzame inzetbaarheid in termen van kwalificatie- en motivatieveroudering?
3. Welke routes zijn er voor verduurzaming van inzetbaarheid, in termen van 'herstel' en 'onderhoud' van de person-job fit?
4. Welke kansrijke interventies kenmerken deze routes?

3.2 Duurzame of kwetsbare inzetbaarheid: een dynamisch person-job fit perspectief

In de laatste decennia is er veel aandacht geweest voor de 'humanisering' van werk. In de traditie van de Human Relations beweging werd om meer aandacht gevraagd voor de menselijke behoeftes van werknemers. Meer rekening houden met deze behoeftes zou juist bijdragen aan een betere productiviteit. In wetenschappelijk onderzoek werd deze stroming voortgezet in onder andere de taak(her)ontwerp-theorie (Hackman & Oldham, 1976). Deze theorie is gericht op het identificeren van essentiële bouwstenen van werk die betekenis geven aan werk en die zo leiden tot een lager ziekteverzuim en betere arbeidsprestaties. Over de jaren is de kennis over gezond en productief werk verder uitgebreid met inzichten uit de stress/burn-out literatuur (Karasek, 1979; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), team- en socio-technische literatuur (De Sitter, 1994) en de medische en ergonomische literatuur (Campion et al., 2005; Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007). Vanuit verschillende invalshoeken is er gezocht naar hoe werkplek en werkproces zo goed mogelijk konden worden ingericht. Ten grondslag aan dit alles ligt de aanname dat,

door te voldoen aan bepaalde ontwerpeisen en normwaardes, de kwaliteit van werk inzichtelijk kan worden gemaakt. Met gerichte aanpassingen, aanvullend beleid of herontwerp zou werk meer kwaliteit krijgen en zou een betere person-job fit te realiseren zijn, met alle gewenste gevolgen voor verzuim, productiviteit en inzetbaarheid (zie ook Grant & Parker, 2009; Sanders, Dorenbosch, Gründemann & Blonk, 2011). Toch blijkt de relatie tussen de kwaliteit van het werk en de uitkomsten voor werknemers (bijv. gezondheid, motivatie en inzetbaarheid) en werkgevers (bijv. productiviteit, verzuim, verloop) niet eenduidig. Hiervoor geeft de literatuur twee verklaringen:

- *Individuele verschillen tussen werknemers:* Werknemers verschillen onderling op de beoordeling van werkaspecten; wat voor de een gevarieerd of belastend werk is, is dat voor de ander minder of zelfs helemaal niet.
- *Tijdgerelateerde verschillen:* Dezelfde werknemers reageren over de tijd anders op dezelfde werkkenmerken; wat op tijdstip 1 gevarieerd of belastend werk is, is dat voor dezelfde werknemer op tijdstip 2 wellicht minder of niet.

De onderlinge verschillen tussen werknemers en de veranderingen in de beleving van werk over de tijd, vormen de uitgangspunten voor het beoordelen van de kwaliteit van werk in termen van een goede fit tussen werknemer en werk; de *person-job fit*.

Wetenschappelijk onderzoek naar deze *person-job fit* (o.a. Kristof, 1996) maakt een onderscheid tussen twee typen 'fits':

- een fit tussen wat het werk vraagt en wat de werknemer kan (demands-abilities (D-A) fit).
- een fit tussen wat de werknemer wil of van waarde vindt en wat het werk biedt (supplies-values (S-V) fit).

Kristof (1996) veronderstelt verder dat een D-A fit of misfit sterker relateert aan gezondheids- en

prestatie-indicatoren, terwijl een S-V (mis)fit sterker relateert aan motivationele aspecten en attitudes ten aanzien van het werk en de organisatie. Werknemers kunnen perfect opgewassen zijn tegen de eisen van hun werk, zonder het werk daadwerkelijk betekenisvol te vinden. Andersom, kan het werk goed aansluiten bij persoonlijke waardes (bv. het belangrijk vinden om hoogstaande zorg te verlenen aan patiënten), terwijl de werknemer niet meer goed kan voldoen aan de cognitieve, emotionele of fysieke werkeisen (patiënten tillen, nieuwe medische apparatuur).

3.2.1 Dynamische person-job misfits en duurzame inzetbaarheid

Werkgevers zullen bij het aannemen van nieuwe werknemers beoordelen of de functie past bij zowel iemands kennis en vaardigheden als bij diens motivatie. Een werknemer zal aan de andere kant beoordelen of het geboden werk aansluit bij zijn of haar kennis en vaardigheden en interesses, waardes en (financiële) behoeftes. Zodoende worden misfits in eerste instantie vermeden en bij onzekerheid is er altijd nog een proeftijd en/of een tijdelijk contract.

Over de tijd kunnen er om verschillende redenen misfits optreden, omdat er zowel aan de kant van het werk als aan de kant van de werknemer veranderingen optreden. Vanuit dit perspectief is een werknemer duurzaam inzetbaar wanneer dat wat het werk *vraagt* en *biedt* aansluit op wat een werknemer *kan* en *wil* en wanneer tegelijkertijd geldt dat de werknemer in staat is om deze fit over de tijd zelf te bewaken en behouden met gebruikmaking van beschikbare informatie over ontwikkelingen in en om het werk. Duurzame inzetbaarheid gaat daarmee wat ons betreft expliciet uit van een *dynamische* fit tussen werk en werknemer, waarbij werknemers optimaal inzetbaar zijn en blijven ondanks veranderingen in persoon, werk of werkgelegenheid. Deze insteek benadert overigens ook de definitie

die Van der Klink et al. (2011) aan duurzame inzetbaarheid geven, namelijk: “*Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren*”.

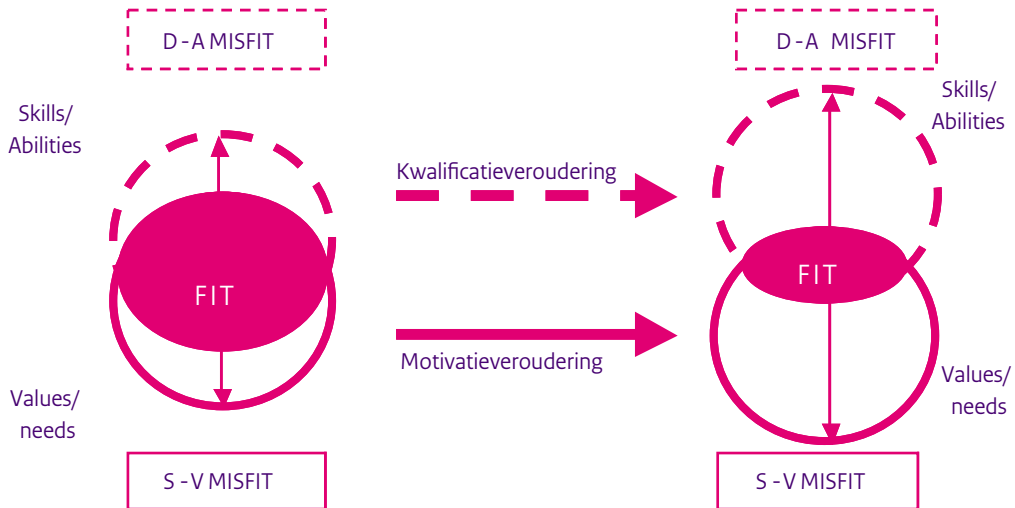
Met deze dynamische fit benadering onderscheiden we drie dimensies waarop de inzetbaarheid van werknemers kan worden gepeild in de tijd. Op deze dimensies kunnen misfits optreden die het kunnen en het willen werken in een bepaalde baan beïnvloeden. Twee ‘demands-abilities’ (D-A) misfits reflecteren het concept *kwalificatieveroudering*, waarbij onderscheid te maken is tussen misfits als gevolg van de veranderende fysieke en psychische gezondheid en misfits als gevolg van veranderingen in de gevraagde of aangeboden kennis en vaardigheden. De ‘Supplies-values/needs’ (S-V) misfits reflecteren het concept *motivatieveroudering*.

Kwalificatieveroudering:

Wat in het werk aan fysieke en psychische vermogens gevraagd wordt, sluit niet (meer) aan bij de fysieke en psychische vermogens van een werknemer (D-A misfit) (gezondheid);
Wat in het werk aan kennis en vaardigheden gevraagd wordt, sluit niet (meer) aan bij de kennis/vaardigheden van een werknemer (D-A misfit) (kennis en vaardigheden).

Motivatieveroudering:

Wat het werk aan betekenis biedt, sluit niet (meer) aan bij (werk)waardes/behoeftes van een werknemer (S-V misfit) (motivatie)



Figuur 1. Dynamische person-job fit

Figuur 1 toont de dynamische person-job fit theorie in relatie tot de processen van kwalificatie- en motivatieveroudering. In de eerste situatie (links in de figuur) is er voldoende fit tussen wat het werk vraagt en biedt en wat de werknemer kan en wil. In de tweede situatie (rechts) blijkt dat in de tijd de werknemer zijn/haar behoeftes en waarden steeds minder in het werk vervuld ziet. De oorzaak hiervan kan zowel bij het (veranderende) werk als bij de (veranderende) werknemer liggen. Ook toont de figuur dat door kwalificatie- en motivatieveroudering het werk minder goed 'fit' met de kwalificaties en motivatie van de werknemer dan voorheen.

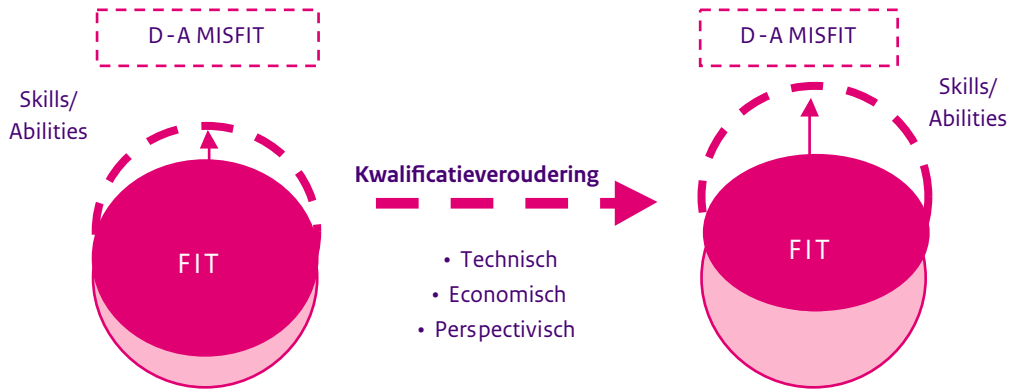
3.2.2 Kwalificatieveroudering

Het proces waarbij een misfit ontstaat tussen de fysieke capaciteiten en/of de kennis en vaardigheden die een persoon biedt en de capaciteiten en kennis en vaardigheden die een baan vraagt noemen we (in navolging van onder andere Neuman & Weiss, 1995; Van Loo et al., 2001; De Grip et al., 2002 en Sanders et al., 2003) 'kwalificatieveroudering'. Iemands kennis en vaardigheden verliezen geleidelijk hun waarde, omdat ze niet meer productief of steeds minder productief kunnen worden ingezet. Figuur 2 toont de verschillende vormen van kwalificatieveroudering die de inzetbaarheid (FIT) kwetsbaar maken. Het donker gekleurde oppervlak indiceert 'inzetbaarheid (FIT)'.

Neuman en Weiss (1995) maken een onderscheid tussen *technische* en *economische* kwalificatieveroudering.

Technische kwalificatieveroudering

Technische kwalificatieveroudering is een waardedaling van menselijk kapitaal die toe te



Figuur 2. Het proces van kwalificatieveroudering

schrijven is aan veranderingen bij of in een werknemer zelf. Het treedt op als iemand bepaalde competenties eenvoudigweg niet meer zo goed beheerst, bijvoorbeeld door verlies van fysieke of mentale vermogens/capaciteiten (slijtage) of door aanwezige competenties (tijdelijk) niet of te weinig te gebruiken (atrofie). Technische kwalificatieveroudering wordt ook aangeduid als interne depreciatie of waardedaling van menselijk kapitaal.

Economische kwalificatieveroudering

Bij economische kwalificatieveroudering gaat het om een waardedaling van het menselijk kapitaal als gevolg van veranderingen van buitenaf (externe depreciatie van menselijk kapitaal). Aan economische kwalificatieveroudering kan dan ook een scala van technologische, organisatorische en arbeidsmarktontwikkelingen ten grondslag liggen. Er worden drie vormen van economische kwalificatieveroudering onderscheiden. Functie-inhoudelijke

kwalificatieveroudering treedt op wanneer competentievereisten voor bepaalde functies veranderen. Daardoor kan zich de situatie voordoen dat mensen die in de betreffende functie werkzaam zijn op den duur niet meer kunnen voldoen aan deze veranderde eisen (bijvoorbeeld hoger abstractieniveau of meer sociale vaardigheden). Een tweede vorm van economische kwalificatieveroudering vindt plaats wanneer de vraag naar bepaalde kwalificaties op de arbeidsmarkt afneemt. Deze vorm van kwalificatieveroudering doet zich voor wanneer de werkgelegenheid in een bepaalde bedrijfssector krimpt. Dit kan worden aangeduid als kwalificatieveroudering door verschuivingen in de werkgelegenheid. Een klassiek voorbeeld hiervan is de hoge werkloosheid in Limburg na het sluiten van de steenkoolmijnen. De kennis en vaardigheden die nodig waren in de mijnen bleken elders van weinig waarde. Ten slotte kan het voorkomen dat werkenden als gevolg van overtolligheid door ontwikkelingen op bedrijfsniveau van bedrijf moeten veranderen. Reorganisaties en afstotingen kunnen ontslagen

met zich mee brengen. Het bedrijfsspecifieke menselijk kapitaal (bijvoorbeeld kennis van specifieke apparatuur en procedures) gaat in dat geval verloren: bedrijfsspecifieke kwalificatieveroudering.

Perspectivische kwalificatieveroudering

Een derde 'hoofd'-vorm van kwalificatieveroudering, naast technische en economische, is geïntroduceerd door Thijssen (2001), namelijk 'perspectivische obsolescentie'. Bij perspectivische obsolescentie gaat het om de veroudering van iemands perspectief en visie op ontwikkelingen in arbeid en beroep. Iemands visie wordt nog slechts gedeeld door een kleine groep van getrouwen, maar de meeste collega's typeren ze als 'ouderwets'. In onderzoek van Leisink, Thijssen & Walter (2004) wordt de samenhang aangetoond tussen deze vorm van kwalificatieveroudering en vervroegde uitstroom.

3.2.3 Kwalificatieveroudering in Nederland

De hiervoor genoemde vormen van kwalificatieveroudering doen zich in Nederland allemaal in meer of mindere mate voor. Sinds 2010 zijn vragen over kwalificatieveroudering opgenomen in verschillende studies, onder andere van TNO. De belangrijkste zijn de panelstudie STREAM (Study on Transitions in Employment, Ability and Motivation) onder 45 plussers (zie: Ybema, Geuskens en van den Heuvel, 2011a) en de Werkgevers Enquête Arbeid (zie: Oeij, De Vroome, Kraan, Van den Bossche en Goudswaard, 2011). De eerste meting in het STREAM onderzoek geeft een indruk van de ervaren kwalificatieveroudering onder werknemers van 45-64 jaar in Nederland.

Ongeveer 25% van de respondenten zegt technische kwalificatieveroudering in de vorm van 'atrofie' te ervaren. Deze werknemers geven dus aan bepaalde kennis en vaardigheden niet of onvoldoende te gebruiken waardoor ze het gevoel hebben die kennis en vaardigheden te

verliezen (Ybema, Geuskens en van den Heuvel, 2011b; pp. 75). Zo'n 43% van de respondenten zegt te beschikken over kennis en vaardigheden die zij door veranderingen in het werk niet meer nodig hebben. Zij geven daarmee aan te maken te hebben met economische (functie-inhoudelijke) kwalificatieveroudering. Ybema et al. (2011b; pp. 21) laten aan de hand van de STREAM data verder zien dat:

- Meer kennisveroudering samenhangt met een lager werkvermogen;
- Werknemers met kennisveroudering minder vaak werken omdat hen dat voldoening geeft; en
- Kennisveroudering samenhangt met minder vitaliteit.

In onderzoek onder werkgevers in 2010 (WEA: Oeij et al., 2011) zijn vragen opgenomen over de door werkgevers ervaren veroudering van kwalificaties bij werknemers. Daaruit blijkt dat één op de vijf bedrijven aangeeft dat 'werknemers hun taken niet meer optimaal kunnen uitvoeren door verminderde fysieke of mentale belastbaarheid'. Eén op de vijf werkgevers geeft daarmee aan dat 'technische' kwalificatieveroudering in de vorm van slijtage binnen de organisatie een probleem is dat aandacht behoeft. Dit probleem lijkt vooral in grotere organisaties te spelen en bij non-profit organisaties. In de onderwijssector ervaren relatief veel werkgevers deze vorm van kwalificatieveroudering (33%).

3.2.4 Kwalificatieveroudering en duurzame inzetbaarheidsrisico's

In 2011 heeft TNO in opdracht van de RWI en met medefinanciering van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid onderzoek gedaan naar beroepen en sectoren waar werknemers een relatief kwetsbare inzetbaarheid hebben (Sanders, Keijzer, van Wijk en Geuskens, 2011). In dit onderzoek is expliciet aandacht besteed aan risico's van kwalificatieveroudering bij het

vaststellen van 'kwetsbaarheid' van werknemers. Deze risico's zijn vastgesteld aan de hand van gegevens uit drie 'jaargangen' van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (2007, 2008 en 2009) (zie ook: Koppes, De Vroome, Mol, Janssen en Van den Bossche, 2010). Naast de risico's van kwalificatieveroudering is ook gekeken naar het gebrek aan startkwalificatie, uitstroomcijfers en risico-verhogende factoren, zoals een hoge leeftijd, een instabiele arbeidsrelatie (kleine tijdelijke contracten), maar ook een beneden-gemiddelde deelname aan post-initiële scholing.

Op basis van deze criteria worden bijvoorbeeld koks, kelners, buffetbedienden, conciërges en schoonmaakpersoneel gerekend tot de groepen met een relatief kwetsbare inzetbaarheid. Er zijn ook enkele groepen werknemers die ondanks het bezit van een startkwalificatie tot de groepen met een kwetsbare inzetbaarheid moeten worden gerekend. De drukkers en nabewerkers in de grafische industrie bijvoorbeeld. Voor deze beroepsgroep geldt een dermate korte cyclus van technologische vernieuwingen dat kwalificaties relatief snel 'verouderen'. We zien bovendien voor deze beroepsgroep een relatief hoge gemiddelde leeftijd en veel dienstjaren, waardoor zich het risico op een geconcentreerde sector- en beroepsspecifieke ervaring voordoet. Die ervaring heeft slechts een beperkte waarde op de *externe* arbeidsmarkt (buiten de grafische industrie dus). We zien bovendien een hoge mate van ervaren psychosociale belasting, burnout- en rugklachten en daarmee een verhoogd risico van fysieke en/of psychische slijtage.

Andere beroepsgroepen die om andere redenen dan een gebrek aan startkwalificatie, aandacht verdienen als het gaat om verduurzaming van inzetbaarheid, zijn bejaardenverzorgers, kinderverzorgers, gezinshulpen, alpha-hulpen, ziekenverzorgenden. Ook winkeliers, winkelbedienden en verkopers, laders, lossers, inpakkers en grondwerk- en kraanmachinisten

hebben een relatief kwetsbare inzetbaarheid (zie Sanders et al., 2011; pp 76-85). Voor deze groepen kan gelden dat 1) er relatief grote uitstroomrisico's zijn naar werkloosheid, non-participatie en/of WIA, 2) er bovengemiddelde risico's zijn van verschillende typen van kwalificatieveroudering en 3) er een beneden-gemiddelde deelname was aan post-initiële scholing in 2007, 2008 en/of 2009.

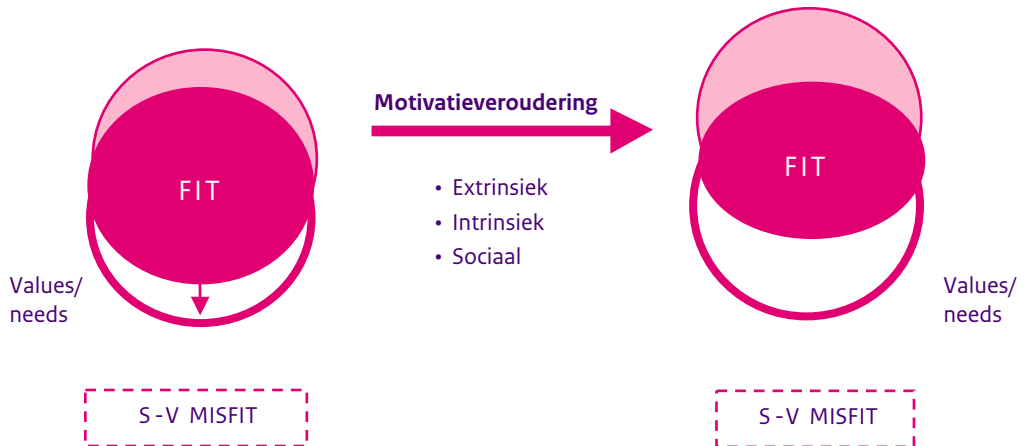
3.2.5 Motivatieveroudering

Langer doorwerken is voor laagopgeleide werknemers een probleem. Ze zijn meestal al op jonge leeftijd met werken begonnen en willen eerder stoppen met werken (Solinge, Henkes & Van Dalen, 2009). De vraag is waarom juist deze groepen werknemers eerder willen stoppen. En in welke mate heeft dit eerder willen stoppen te maken met bijvoorbeeld het niet (meer) vervuld krijgen van de eigen behoeften in het huidige werk? Is er wellicht naast het proces van kwalificatieveroudering ook nog sprake van een proces van 'motivatieveroudering'?

Het ontstaan van motivatieveroudering (S-V misfits) tussen werk enerzijds en de werk-behoeften en -motieven van werknemers over de tijd is verbeeld in de onderstaande figuur 3. Binnen het proces van motivatieveroudering maken we, mede gebaseerd op onderzoek van Warr (2008) en Van den Broeck et al. (2011) een onderscheid tussen *extrinsieke*, *intrinsieke* en *sociale* werkmotieven.

Opleidingsniveau, werkoriëntatie en motivatieveroudering

Warr (2008) laat zien dat laagopgeleiden meer waarde hechten aan extrinsieke werkwaarden, zoals werkzekerheid, salaris en comfortabele arbeidsomstandigheden, dan aan intrinsieke werkaspecten, zoals uitdagend werk, carrièrekansen of mogelijkheden om zelf initiatief te nemen. Deze bevindingen worden bevestigd in onderzoek van Van den Broeck et al. (2011) die



Figuur 3. Het proces van motivatieveroudering

aantoont dat een hoger opleidingsniveau samengaat met minder extrinsieke werkoriëntaties, terwijl de intrinsieke werkoriëntaties juist toenemen met het opleidingsniveau. De waarde die werknemers hechten aan sociale werkwaarden (prettige sfeer, fijne collega's etc.) kent volgens Van den Broeck et al. geen significante verschillen naar opleiding.

Stamov-Rosznagel & Hertel (2010) stellen vast dat complexe witte boorden banen een rijker potentieel bieden voor (kwalitatieve) veranderingen in de motivatie, dan laag gekwalificeerd werk dat wordt gekenmerkt door een beperkte set van veelal repetitieve taken. Laagopgeleide werknemers zullen daarom vaker compensatie zoeken voor hun eentonige werk in zaken buiten het directe werk. Hoogopgeleide werknemers daarentegen hebben meer de mogelijkheden om te variëren binnen hun meer complexe taken en werkzaamheden en daarmee juist meer betekenis kunnen geven aan hun werk.

Dit sluit aan bij de bevindingen van Warr (2008) en geeft een verklaring voor de verschillen in werkwaarden naar opleidingsachtergrond. Al met al lijkt het er op dat laagopgeleide werknemers een voorkeur hebben voor extrinsieke werkwaarden.

Leeftijd, werkoriëntatie en motivatieveroudering

Behalve dat er verschillen bestaan tussen bijvoorbeeld hoger en lager opgeleiden over wat belangrijk wordt gevonden in het werk, blijken werkmotieven over de tijd ook niet stabiel. Werkmotieven veranderen met het toenemen van de leeftijd. Stamov-Rosznagel & Hertel (2010) signaleren bijvoorbeeld dat het belang van werk bij werknemers van 55 jaar en ouder afneemt, ten gunste van het belang van familie en gezondheid. Ook is sprake van een toenemend belang van sociale relaties op het werk ten koste van meer 'harde' waarden, zoals invloed, salaris en carrière. Intrinsieke waarden zoals leren en zelfverwezenlijking blijven over de tijd even belangrijk. Jongere werknemers streven meer naar het vergaren van meer bronnen, terwijl

oudere werknemers een focus hebben op behoud van dat wat ze belangrijk vinden. Daarbij kan men verlies in motivatie voor sommige taken, compenseren door winst in motivatie voor andere taken. Als de resterende tijd korter wordt, lijken oudere werknemers overigens te willen oogsten met een focus op meer emotionele waarden, hetgeen een positieve bijdrage levert aan hun psychisch welbevinden. Zo zouden taken, waarbij oudere werknemers kennis over kunnen dragen aan jongere werknemers bijdragen aan positieve gevoelens van oudere werknemers, wanneer dit samen gaat met het tonen van meesterschap en positieve feedback.

Om meer zicht te krijgen op motivatie bij oudere werknemers en strategieën om die motivatie te onderhouden, heeft Kooij (2010) recent een aantal levenslooptheorieën op een rij gezet, zoals de theorie van Selectieve Optimalisatie en Compensatie (SOC) van Baltes et al (1999), de theorie van Controle van Heckhausen & Schulz (1995) en de Sociaal-Emotionele Selectiviteit Theorie van Carstensen (1995). Op basis van deze theorieën komt zij tot de hypothese dat groeimotieven met de leeftijd afnemen en sociale en intrinsieke motieven juist toenemen. Deze hypothese heeft zij vervolgens in een meta-analyse van 86 studies getoetst en bevestigd. Motieven als uitdagend werk, promotie, werken met mensen, erkenning en salaris worden met het toenemen van de leeftijd minder belangrijk en motieven als de inhoud van de baan, het gebruik van vaardigheden, het uitvoeren van zinvolle taken, autonomie, het helpen van anderen en baanzekerheid nemen juist in belang toe. De bevindingen van Kooij werpen vele vervolgvragen op. In welke mate zijn deze veranderingen in werkmotieven bijvoorbeeld te beïnvloeden c.q. te 'gebruiken'? In welke mate hebben deze veranderingen in werkmotieven

eigenlijk nadelige consequenties voor de inzetbaarheid en zijn die consequenties te beperken? En als ze te beperken zijn, welke route voor verduurzaming van inzetbaarheid ligt dan het meest voor de hand? Een andere vraag is in hoeverre voor laagopgeleiden of ouderen een andere route voor de hand ligt dan voor hoger opgeleiden of jongeren.

3.2.6 Motivatieveroudering in Nederland

In de STREAM, NEA en WEA onderzoeken uit 2010 zijn vragen opgenomen over de waarde die werknemers hechten aan verschillende intrinsieke, extrinsieke en sociale werkaspecten. Analyses op de eerste meting van STREAM uit 2010 door Gründemann, Ybema en Sanders (in print -2012) bieden inzicht in hoe opleidingsachtergrond en leeftijd (van 45-64 jarigen) gerelateerd zijn aan de verschillen in werkbehoefte. Tabel 1 laat zien dat er over de verschillende leeftijdscategorieën slechts in geringe mate verschillen zijn in de mate waarin mensen waarde hechten aan onderdelen van het werk. Alleen bij leer- en groeimogelijkheden is te zien dat de 'jongste' categorie werknemers van 45 tot 49 jaar hier meer belang aan hecht dan de werknemers van 50 jaar of ouder. Wanneer we naar het opleidingsniveau kijken zien we een patroon dat overeenkomt met eerdere bevindingen. Intrinsieke werkaspecten (interessant werk en leer- en groeimogelijkheden) worden significant hoger gewaardeerd door hoger opgeleiden dan door lager opgeleiden. Extrinsieke werkaspecten zoals een goed salaris en werkzekerheid worden door laagopgeleiden juist hoger gewaardeerd dan door hoger opgeleiden. Op de sociale werkaspecten (sfeer, goede leidinggevende etc.) zien we geen verschil tussen opleidingsniveaus, wat bevindingen van Van den Broeck et al. (2011) bevestigt.

Tabel 1. Gemiddelde waardering van werkaspecten naar leeftijd en opleidingsniveau ('werkmotieven')

Werkwaardes	Leeftijdsgroep				Opleidingsniveau		
	45-49	50-54	55-59	60-64	laag	midden	Hoog
N:	3.001	3.000	3.492	2.556	3.279	4.680	4.090
Interessant werk	3,53	3,50	3,45	3,44	3,30▼	3,45	3,65▲
Leer- en groeimogelijkheden	2,96▲	2,86	2,70	2,67	2,61▼	2,80	2,95▲
Zelfstandigheid	3,48	3,46	3,45	3,47	3,41	3,45	3,52
Goed salaris	3,29	3,31	3,32	3,25	3,44▲	3,31	3,16▼
Goede werkzekerheid	3,46	3,51	3,54	3,38	3,62▲	3,52	3,32▼
Prettige sfeer	3,73	3,74	3,73	3,70	3,76	3,74	3,69
Goede leidinggevende	3,45	3,48	3,50	3,48	3,55	3,49	3,40
Waardering	3,52	3,49	3,48	3,42	3,48	3,49	3,48

Bron: STREAM (2010)

Dat werkmotieven kunnen verschillen tussen personen en dat die werkmotieven in de tijd kunnen veranderen is inmiddels vastgesteld. Hoe werkgevers en werknemers er gezamenlijk toe kunnen bijdragen dat het werk elementen heeft en blijft hebben die werknemers motiveren, is door Dorenbosch, Huiskamp & Smulders (2011) onderzocht onder 16.000 Nederlandse werknemers (NEA; Koppes et al., 2010). Uit deze studie blijkt dat laagopgeleide werknemers in het algemeen niet meer of minder tevreden zijn met hun baan dan hoogopgeleide werknemers. Ook laten zij zien dat de afwezigheid van gewaardeerde werkelementen (intrinsiek, extrinsiek en sociaal) een sterk positieve relatie heeft met baanontevredenheid. Ongeacht het opleidingsniveau leidt afwezigheid van gewaardeerde werkelementen ('werkmotieven') tot grotere baanontevredenheid.

Deze bevindingen onderbouwen het belang van aandacht voor wat wij in deze bijdrage het proces van motivatieveroudering noemen; het ontstaan van een misfit tussen dat wat een werknemer graag wil en dat wat het werk biedt, dient te worden voorkomen om inzetbaarheid te

verduurzamen. Meer specifieke analyses van Dorenbosch et al. (2011) laten nog zien dat ontevredenheid met het salaris en hoge taakeisen vooral bepalend zijn voor de baanontevredenheid van laagopgeleide werknemers, terwijl voor hogeropgeleiden de variatie in het werk en loopbaanmogelijkheden van groter belang bleken voor de baanontevredenheid. Dit sluit aan bij de bevindingen van Warr (2008) en die van Gründemann, Ybema & Sanders (in print -2012) en duidt op het belang van specifieke aandacht voor laagopgeleiden bij het onderzoeken en bestrijden van motivatieveroudering.

Met gebruikmaking van WEA 2010 (Oeij et al., 2011) onderzochten Dorenbosch, Van Zwieten & Kraan (in print -2012) de mate waarin Nederlandse werkgevers rekening houden met opleidingsniveau en leeftijd van de werknemer in hun HR beleid. Tabel 2 geeft een samenvatting van de resultaten en in die zin ook een eerste antwoord op de vraag in welke mate werkgevers, al dan niet bewust, het proces van motivatieveroudering in de hand werken door de beschikbare ruimte voor maatwerk in arbeidsvoorwaarden onvoldoende te benutten.

Tabel 2. Beschikbare ruimte voor maatwerk in organisaties (N = 3.427)

Beschikbare maatwerkruimte voor salaris			
Personeelskenmerken	regressiecoëfficiënten		
<i>Leeftijd</i> (% jonger dan 25 = referentie)			
- % werknemers 25 - 44 jaar	,00	-,07**	-,09**
- % werknemers 45 jaar +	-,05	-,04	-,09**
<i>Opleiding</i> (% laagopgeleid = referentie)			
- % middelbaar opgeleid	,07***	,03	,12***
- % hoog opgeleid	,07**	,14***	,16***

Bron: WEA (2010)

De tabel laat zien dat naarmate bedrijven relatief meer ouderen in dienst hebben (% 45 jaar en ouder) er volgens werkgevers minder ruimte is voor maatwerk ten behoeve van groei en ontwikkeling dan bij bedrijven die meer jongere werknemers in dienst hebben. Ten tweede toont de tabel dat naarmate een organisatie relatief meer hoogopgeleiden in dienst heeft, er op alle drie de gebieden meer ruimte is voor maatwerk. De resultaten bevestigen het belang van aandacht voor maatwerk om veroudering van werkmotivatie te voorkomen, en anderzijds inzicht in de mate waarin die ruimte ook wordt benut. De resultaten in de tabel roepen echter ook vragen op. Belangrijk is bijvoorbeeld de vraag waarom bedrijven met relatief veel laagopgeleiden minder ruimte zouden bieden en of dat eigenlijk wel te maken heeft met de aanwezigheid van die laagopgeleiden. Ook de vraag in hoeverre de aanwezige ruimte voor maatwerk bij de ‘bevrediging’ van werkbehoeften en de mate waarin die ruimte benut wordt van invloed zijn op de duurzaamheid van iemands inzetbaarheid blijven vooralsnog onbeantwoord.

3.2.7 Motivatieveroudering en duurzame inzetbaarheidsrisico's

Hoewel een steeds groter wordende groep werknemers in Nederland door wil blijven werken tot de pensioenleeftijd (Ybema, Geuskens & Oude Hengel, 2009), betreft dit nog steeds een minderheid. Bovendien ligt dat percentage bij laagopgeleide werknemers lager dan bij hoogopgeleide werknemers (34% versus 41%) (de percentages betreffen louter werknemers van 45 jaar of ouder).

Recent onderzoek van Van Zwieten, Ybema & Geuskens (2011) laat zien dat vooral de behoefte aan vrije tijd op latere leeftijd een belangrijke rol speelt bij het behoud van werkmotivatie in algemene zin. Van Zwieten et al. (2011) laten verder zien dat de gewenste pensioenleeftijd gerelateerd is aan de tevredenheid van werknemers met arbeidsvoorwaarden. Tevredenheid met (tijd/plaats) flexibiliteit in het werk draagt significant bij aan een hogere gewenste pensioenleeftijd. Omgekeerd is een grotere onvrede over tijd/plaats-flexibiliteit gerelateerd aan een ‘veroudering’ van werkmotivatie en daarmee ook aan een meer kwetsbare inzetbaarheid. Verduurzaming van inzetbaarheid in termen van langer willen

doorwerken, zou dus kunnen via een verhoging van de tevredenheid door gebruik te maken van de mogelijkheden om zelf de werk- en privé-tijd in te delen (deeltijd, flexibeler werktijden, thuiswerken en verlof- en vakantiemogelijkheden). De mate van tevredenheid met arbeidsvoorwaarden zoals salaris en ontwikkeling houdt geen verband met een hogere gewenste pensioenleeftijd. Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van dit verband is dat bij het ouder worden de aandacht voor behoud van functioneren en het reguleren van verlies toeneemt (Baltes et al., 1999).

Dit type arbeidsvoorwaarden (tijd/plaats-arrangementen) maakt het voor oudere werknemers mogelijk om (op hetzelfde niveau) werk te blijven uitvoeren *ondanks* een mogelijk verlies van fysieke capaciteiten (technische kwalificatieveroudering) en ondanks de impact van veranderende omstandigheden in en om het werk die ervoor zorgen dat aanwezige kwalificaties in waarde dalen (economische kwalificatieveroudering). Hiermee hangt samen dat een werknemer in verschillende fasen van zijn leven en loopbaan ook verschillende behoeften heeft, zowel in als om het werk. Zo verschuift in de loop van de tijd bij veel werknemers bijvoorbeeld het accent van werk naar gezin en familie (Henkens & Van Solinge, 2003). Werknemers die tot op latere leeftijd tevreden blijven met de ervaren tijd/plaats flexibiliteit in de huidige baan, ervaren een minder grote 'winst' van eerder stoppen met werken en zullen daardoor ook langer inzetbaar zijn. Zij kunnen immers werk en privé in hun optiek uitstekend combineren en zullen daardoor een keuze tussen beide niet of pas later hoeven maken. Motivatieveroudering in termen van een toenemende ontevredenheid met de in het werk geboden tijd/plaats flexibiliteit ten opzichte van de gewenste flexibiliteit, zal werknemers juist eerder uit het arbeidsproces stoten. Deze resultaten roepen enkele interessante vervolgvragen op. Een voorbeeld is in hoeverre er verschillen bestaan tussen laagopgeleiden en hoogopgeleiden in

termen van belang van en tevredenheid met de tijd/plaats flexibiliteit en het belang van die tevredenheid voor de wil om langer door te werken. Een andere belangrijke vervolgvraag is of de behoefte aan meer (tijd/plaats)flexibiliteit niet deels voortkomt uit de afnemende verwachting dat men uit het werk zelf nog voldoening zal halen. Die afnemende verwachting van werknemers wordt mogelijk nog gevoed doordat werkgevers zelf ook minder gaan verwachten van oudere werknemers. Daardoor wordt de wellicht wel beschikbare ruimte om flexibiliteit te bieden, niet of minder benut dan zou kunnen.

Duurzame inzetbaarheid blijkt een complex samenspel van wat werknemers willen en kunnen in hun werk en wat er nog wel en mogelijk niet meer geboden en gevraagd wordt. Naarmate de verwachtingen ten aanzien van wat het werk nog te bieden heeft afnemen, gaan werknemers zich mogelijk steeds meer richten op extrinsieke zaken zoals een goed salaris en de behoefte aan vrije tijd. We spreken dan van *werkmotivatieveroudering*, waarbij de motieven voor het willen (door)werken steeds meer verschuiven van het halen van voldoening uit het werk naar het halen van voldoening uit vrije tijd waartoe het werk slechts een middel is. Met het verouderen van de werkmotivatie, daalt ook de behoefte aan groei en ontwikkeling, wat gezien de dynamiek op de arbeidsmarkt ertoe kan leiden dat werknemers minder willen meebewegen. Dit levert vanuit het oogpunt van een dynamische person-job fit een kwetsbaardere inzetbaarheid op.

3.3 Oplossingsrichtingen voor duurzame inzetbaarheid

In de terminologie van de 'fit'-literatuur gaat een HR-perspectief op duurzame inzetbaarheid om het managen van de processen die van invloed zijn op de person-job fit (D-A dan wel S-V fit) (zie ook Kristof, 1996). In deze bijdrage richten we ons

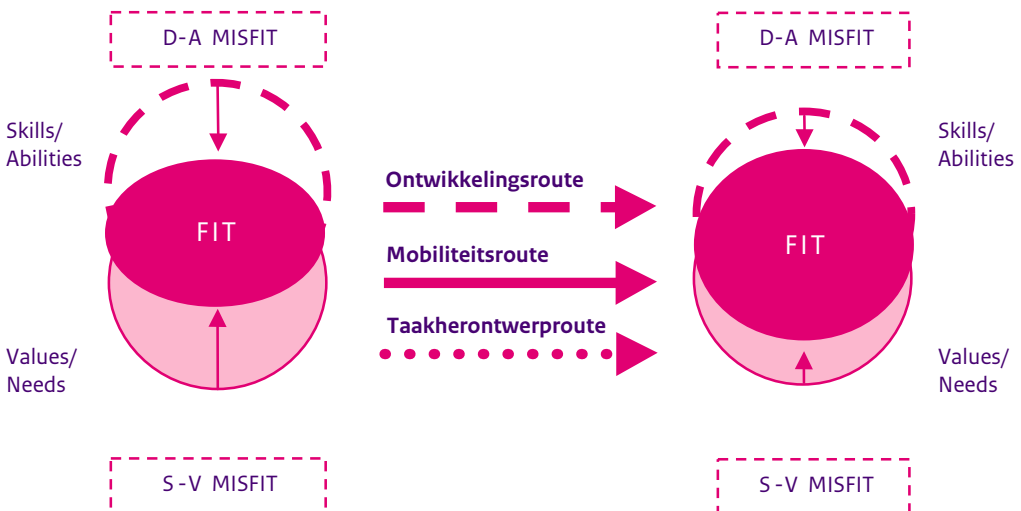
op drie interventierichtingen of ‘routes voor verduurzaming van inzetbaarheid’:

- *Person* → *Job Fit* (Ontwikkel-route): De werknemer past zich aan het werk aan door middel van ontwikkeling, opleiding, training.
- *Person* → ← *Job Fit* (Mobiliteits-route): Werknemer en werk worden aangepast. Iemand verandert intern of extern van werk.
- *Job* → *Person Fit* (Taakherontwerp-route): Het werk of arbeidsvoorwaarden wordt aangepast aan de werknemer (ontzien of utilisatie)

De drie ‘routes’ voor verduurzaming van inzetbaarheid en de wijze waarop ze worden ingevuld liggen voor een deel in elkaars verlengde. Elk van deze routes kan echter ook afzonderlijk effectief zijn in het streven naar verduurzaming van de inzetbaarheid. Figuur 4

geeft een overzicht van de beoogde resultaten van de verschillende routes, namelijk 1) een vergrote aansluiting tussen aanwezige en gevraagde fysieke en psychische capaciteiten, 2) een vergrote aansluiting tussen aanwezige en gevraagde kennis en vaardigheden en 3) een vergrote mate van bevrediging van werkmotieven door het werk.

Een eerste vraag is dan in welke mate werkgevers gebruik maken van deze drie routes. Het antwoord halen we uit de WEA gegevens van 2010, zoals gepresenteerd in tabel 3. Gevraagd is naar de mate waarin werkgevers voorzieningen hebben getroffen voor het langer kunnen laten doorwerken van werknemers. Maatregelen zijn onderverdeeld naar de drie verschillende routes voor verduurzaming van inzetbaarheid.



Figuur 4. Routes voor verduurzaming van inzetbaarheid

Tabel 3. 'Werkgeversroutes' naar verduurzaming van inzetbaarheid (WEA, 2010)

	N=5.518 %
<i>Ontwikkelingsroute</i>	
• Stimuleren scholing/cursus deelname	6
• Stimuleren van gezondheid van de werknemer	4
<i>Mobiliteitsroute</i>	
• Loopbaangesprekken	10
• Omscholen naar een andere baan/functie	2
<i>Taakherontwerp-route (Uitdagen)</i>	
• Maatwerk (m.b.t. werktijden)	16
• Aanpassing werkplek	8
• Taakverbreding/ taakrotatie	4
<i>Taakherontwerp-route (Ontzien)</i>	
• Extra vrije dagen	25
• Deeltijd VUT	11
• Taakverlichting	11
• Vrijstelling onregelmatige – en ploegendiensten	6
• Teruggang in salaris/functie ('demotie')	2

Overall blijken het vooral ontzie-maatregelen, zoals het verkorten van de werktijd of het instellen van extra vrije dagen te zijn, die werkgevers treffen voor hun ouder wordend personeel. Gezien het aantal mogelijke routes wordt dus nog maar een beperkt arsenaal ingezet. Een mogelijke oorzaak is dat beeldvorming rond ouderen er bij werkgevers toe bijdraagt dat zij minder kijken naar mogelijkheden van ontwikkeling en benutting dan naar ontzien. Daarom richt onze aandacht zich in deze bijdrage vooral ook op de mogelijkheden van andere routes dan de ontzie-route. Daarbij is een belangrijk uitgangspunt dat werknemers, of ze nu hoog- of laagopgeleid zijn, zelf ook voor een deel bewogen kunnen worden om person-job misfits het hoofd te bieden.

3.3.1 Ontwikkelroute naar duurzame inzetbaarheid

De eerste route kenmerkt zich door acties gericht op werknemers die dreigen tekort te schieten qua kennis en vaardigheden. In de vorm van opleiding of training ('ontwikkeling'), spijkeren werknemers zich min of meer continu zodanig bij dat ze het niveau of de inhoud van het werk nu, maar ook straks, aan kunnen. Deze route relateert aan de keuze die werkgevers maken om te blijven investeren in training en opleiding om zodoende goed gekwalificeerde werknemers te krijgen en behouden. Het gaat in de ontwikkelroute uitdrukkelijk niet alleen om het onderhoud of de ontwikkeling van vakkennis en -vaardigheden. Het gaat óók om het behoud van mentale en fysieke fitheid, onder andere via arbobeleid, werkhouding en veiligheidscultuur. Een belangrijke grondgedachte in deze route is dat blijvende ontwikkeling op fysiek, mentaal en cognitief vlak

bijdraagt aan verduurzaming van inzetbaarheid. De ontwikkelroute eist dus dat werknemers continu investeren in zichzelf. Zelfsturing is hierbij een belangrijk thema. De essentie van zelfsturing is dat de regie om duurzaam inzetbaar te blijven zoveel mogelijk in handen ligt van de werknemer zelf. Zelfsturing in de werkcontext wordt gedefinieerd als 'een karakteristieke adaptatie tot het beïnvloeden van processen in het werkzame leven ten behoeve van de individuele zelfredzaamheid op de arbeidsmarkt' (Raemdonck, 2006, p. 62). In lijn met de nadruk op life-long learning richten veel studies zich dan ook op 'zelfsturend leren' (Raemdonck, de Grip, Segers, Thijssen & Valcke, 2008). Bij zelfsturing in leren gaat het om het zelf initiatieven nemen tot bewuste formele en informele leeractiviteiten die resulteren in het bereiken van concrete leerdoelen en het mede daardoor kunnen voldoen aan de veranderende eisen in het werk. Voorbeelden hiervan zijn deelname aan training, workshops, kennisdeling met collega's of het zoeken en duiden van informatie die te maken heeft met het vakgebied. Onderzoek laat zien dat het deelnemen aan leeractiviteiten bijdraagt aan de verduurzaming van de inzetbaarheid in de zin dat het deelnemen aan leeractiviteiten positief samenhangt met een baanverandering binnen de organisatie, terwijl het niet van invloed blijkt op de uitstroom naar een andere organisatie (Sanders & De Grip, 2004; Raemdonck et al., 2008). In de praktijk blijkt dat vooral de deelname van laagopgeleiden aan post-initiële scholing achter blijft (RWI, 2012). Onderzoek van Raemdonck (2006) laat verder zien dat laagopgeleiden een geringe mate van zelfsturing laten zien als het om leren gaat. In een multivariate analyse bleek echter ook dat opleidingsniveau op zich geen verklarende variabele is voor de mate van zelfsturing in leren en loopbaan. Andere factoren zoals het doen van kenniswerk, de mogelijkheid geboden krijgen om te leren en aspiraties voor mobiliteit bleken sterkere verklarende variabelen. In lijn hiermee laat onderzoek van Sanders, Oomens, Blonk en Hazelzet (2011) zien dat de

intentie om deel te nemen aan scholing of training onder laagopgeleiden mede afhangt van de ondersteuning van collega's en management. Zij beïnvloeden een leerklimaat of – cultuur waarin deelname aan scholing of training gewaardeerd wordt. Het zijn dus niet enkel persoonlijke factoren zoals opleiding of motivatie die maken dat werknemers zich richten op ontwikkeling, maar ook omgevingsfactoren spelen een rol. Van Loo, De Grip en De Steur (2001) maakten daarbij al het onderscheid in het kunnen en willen deelnemen aan scholing of trainingsactiviteiten. Dit zijn twee belangrijke aspecten van het stimuleren van ontwikkeling bij werknemers met een kwetsbare inzetbaarheid. Onderstaande box geeft een drietal concrete voorbeelden van projecten waarin TNO werkt aan invulling van de ontwikkelroute voor verduurzaming.

Box 1: Identificeer de aanwezigheid van zelfsturingscompetenties en organiseer richting, ruimte en ruggeleuning

TNO heeft in 2011 in het project Vakman Nieuwe Stijl, samen met P3Transfer en FNV Formaat, geïnventariseerd over welke competenties en over welke persoons-gerelateerde kenmerken de vakman van de 21ste eeuw moet beschikken om de eigen ontwikkeling en die van zijn vakgebied mede vorm te geven (de 'ontwikkelroute' te bewandelen) en welke 'leervormen' en 'leeromgeving' daarbij het beste aansluit (Sanders, Keijzer, Cremer & Stubbé, 2012). Voorop staan de competenties voor zelfsturend leren (zelfkennis, zelfbewustzijn, strategische keuzes kunnen maken, reflectie, omgevingsinteractie en praktisch). Dit vertaalt zich naar de werkomgeving die richting, ruimte én steun biedt aan werknemers die de ontwikkelroute naar duurzame inzetbaarheid willen nemen.

Bevorder leercultuur

Ervaringen met het stimuleren van een leercultuur in de branche Aardappelen, groente en fruit leverden in 2011 een stappenplan op voor de bevordering van een leercultuur in MKB bedrijven (Keijzer, Vos & Stubbé, in print 2012). Het stappenplan voor de inrichting van een leercultuur is ontwikkeld in bedrijven met relatief veel laagopgeleiden en heeft veel positieve reacties opgeleverd. Het stappenplan wordt in 2012 breder uitgezet.

Betrek werknemers bij hun eigen ontwikkeling

Afgelopen jaren heeft TNO het project Leren en Werken Combineren uitgevoerd in samenwerking met Philips, DSW Stadspark en Alliander. Het onderzoek laat het belang zien van zowel persoonlijke als contextuele aspecten die ertoe bijdragen dat lageropgeleiden gemotiveerd worden om aan scholing deel te nemen en aspecten die ertoe bijdragen dat die motivatie ook daadwerkelijk wordt omgezet in scholingsactiviteiten (Zie ook: Sanders, Hazelzet & Cielen, 2011; Hazelzet, Sanders, Langelaan, Giesen & Keijzer, 2011; Sanders & Van Wijk, in print -2012). Op basis van deze kennis is in 2010 en 2011 "CareerSkills" ontwikkeld waarin leerbehoeftes en leerobstakels met (laagopgeleide) werknemers samen worden verkend, benut en/of geslecht.

3.3.2 Mobiliteitsroute naar duurzame inzetbaarheid

De tweede route naar verduurzaming (mobiliteit) kenmerkt zich anders dan de ontwikkelroute door zowel een aanpassing van de persoon als een aanpassing van het werk zelf. Aanpassingen betreffen het vinden van ander werk (mobiliteit) binnen of buiten de huidige organisatie. Deze route veronderstelt bijvoorbeeld (vrijwillige) interne of externe mobiliteit, omdat daarmee een misfit met de huidige baan kan worden losgelaten en omdat een nieuwe fit kan worden nagestreefd. Zelfsturing in de loopbaan is gericht op het zelf nemen van initiatieven voor

loopbaanactiviteiten die resulteren in het bereiken van loopbaandoelen. Voorbeelden van deze activiteiten zijn netwerken, oriëntatie op de arbeidsmarkt en zelfpresentatie. 'Het beïnvloeden van leer- en loopbaanprocessen impliceert dat werknemers op een actieve manier nadenken over en omgaan met hun leren en met hun loopbaan, dat men initiatieven neemt tot leer- en loopbaanactiviteiten en dat men in staat is barrières te overwinnen' (Raemdonck, 2006). Outplacementtrajecten, employabilitybeleid en van werk naar werk mobiliteit zijn kenmerkende activiteiten in de mobiliteitsroute. Het verschil

met de ontwikkelroute is dat het vooral de transitie naar een andere baan, een andere afdeling, een andere organisatie of een andere sector behelst als er een overschot aan arbeid is. Werknemers blijven dus inzetbaar omdat ze de capaciteiten en de motivatie hebben om van baan, beroep, of sector te wisselen. Employability en/of mobiliteitsbeleid is er dan ook op geënt: werknemers in een vroeg stadium voor te bereiden op een andere functie in of buiten de organisatie.

Ybema et al. (2009) onderzochten de invloed van transities naar een andere functie en een andere werkgever op de inschatting van het kunnen en willen doorwerken tot 65. Zij vonden bij werknemers die de transitie maakten geen significant verschil tussen de inschatting voor en na die transitie. Oudere werknemers die een transitie maken schatten hun kansen om niet te kunnen doorwerken tot 65 jaar verder minder slecht dan werknemers die geen transitie maken.

Het is echter de vraag of dit de conclusie rechtvaardigt dat mobiliteit op zich de inzetbaarheid verduurzaamt.

De vrijwillige mobiliteit onder oudere en laagopgeleide werknemers in Nederland is relatief gering (zie bijvoorbeeld Gesthuizen en Dagevos, 2006; Zwinkels, Ooms & Sanders, 2009; Sanders, van Wijk, Dorenbosch & Blonk, 2011). Nauta et al. (2005) lieten in dit verband al eerder zien dat naarmate werknemers ouder worden ze hun kansen dat ze bij een andere werkgever een aantrekkelijke nieuwe functie kunnen vinden sterk lager gaan inschatten. Een lagere opleiding verstrekt dit. De mobiliteitsroute wordt in die zin door vooral oudere en laagopgeleide werknemers en hun werkgevers dus nog maar in beperkte mate gezocht. Deze route biedt echter in onze optiek wel interessante mogelijkheden voor verduurzaming van de inzetbaarheid (zie Box 2).

Box 2: Gefaseerde van-werk-naar-werk transities: Combi- en ontwikkelbanen

Op dit moment wordt er door TNO gekeken naar de ontwikkeling van kennis op een tweetal 'nieuwe' interventies die inzetbaarheid kunnen verduurzamen. Het gaat om combinatiebanen, waarbij twee of meerdere kleine banen worden gecombineerd en ontwikkelbanen, waarbij banen elkaar logisch opvolgen in die zin dat er een ontwikkeling is in de loopbaan en dus een verduurzaming van inzetbaarheid. Deze interventies scharen we onder 'mobiliteitsinterventies' en dus onder de 'mobiliteitsroute'.

De interventies lijken vooral geschikt voor werknemers met een kwetsbare inzetbaarheid. Eerder is bijvoorbeeld vastgesteld dat laagopgeleiden nauwelijks uit eigen beweging mobiel worden, ook niet bij ontevredenheid. Alleen conflicten met leidinggevendenden/collega's 'pushen' laagopgeleiden uit hun baan. Als laagopgeleiden mobiel worden, dan is dat dus vooral gedwongen en niet vrijwillig. Bovendien richten laagopgeleiden die wel vrijwillig mobiel worden, zich primair op de interne arbeidsmarkt. Er zijn dus nog maar weinig concrete aanknopingspunten voor interventies die vrijwillige arbeidsmobiliteit bij laaggeschoolden stimuleren.

Eerder onderzoek door TNO (Dorenbosch & Sanders, 2010) liet al wel zien dat werkgevers in het MKB niet onwelwillend zijn na te denken over gedeeld werkgeverschap, waarbij werknemers met verschillende werkgevers een contract hebben. Dat maakt dat men op seizoensbasis maar ook op basis van werkuren of taakinhoud een volwaardige baan bij meerdere werkgevers heeft. Dit zorgt voor 'risicospreiding' bij zowel de werkgever als bij de werknemer en dus verduurzaming van inzetbaarheid.

3.3.3 Taakherontwerp-route naar duurzame inzetbaarheid

De derde route (taakherontwerp) wordt gekenmerkt door aanpassingen in het huidige werk zodat dat beter aansluit bij de behoeftes, sterkten en capaciteiten van de werknemer voor wie een misfit dreigt. Hierbij is onderscheid te maken tussen neerwaartse bijstellingen waarbij de functie wordt uitgekleeft ('ontzien') en opwaartse bijstellingen ('utilisatie'), waarbij een functie juist uitdagender wordt.

Het gevaar van ontzien is dat hierbij mogelijk de verminderde eisen wel blijven aansluiten bij de verminderde capaciteiten, maar dat tevens datgene waaraan men belang hecht in een functie er wordt uitgesneden om iemand te ontzien. Het nemen van de 'taakontwerp'-route naar duurzame inzetbaarheid zou pleiten voor een aanpassing van het werk aan de werknemer in de vorm van het experimenteren met andere taken of andere manieren van werken die maken dat het werk blijft passen bij de karakteristieken van de werknemer: het beter benutten van wat een werknemer wil en kan.

Het kan ook gaan over het onderhandelen van andere arbeidsvoorwaarden die beter passen bij de veranderende behoeftes, sterktes en capaciteiten van de desbetreffende werknemer. Recent onderzoek naar job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Leana, Appelbaum & Shevchuk, 2010) of idiosyncratic deals (I-deals; Rousseau, 2005) toont een tendens richting het denken in individuele aanpassingen die werknemers doen in hun taakontwerp of arbeidsvoorwaarden om duurzaam inzetbaar te blijven.

Een utilisatieroute naar duurzame inzetbaarheid beoogt dat werknemerskwaliteiten beter benut worden om het huidige werk interessant en uitdagend te houden en tegelijkertijd ook de motivatie voor het werk te behouden. Het gaat hierbij om maatregelen waarbij in de inhoud en in

het ontwerp van het werk meer aandacht wordt gegeven aan onbenutte of door ervaring nieuw opgebouwde sterktes en aan de specifieke behoeftes en motieven van werknemers.

Maatregelen kunnen zich richten op veranderingen in het huidige taakontwerp (functieverbreding, taakverrijking, rolverandering) of het werkdagontwerp (zelfstandige planning van taken, flexibel roosteren). Hier wordt dus minder gesleuteld aan de persoonlijke ontwikkeling, en meer aan het werk zelf teneinde dit te laten aansluiten bij wat werknemers kunnen en willen. Armstrong-Stassen en Ursel (2009) onderscheiden in dit geval persoonlijke loopbaanontwikkeling van baanontwikkeling, waarbij laatstgenoemde verwijst naar het doen van aanpassingen in het huidige takenpakket.

Voor oudere werknemers is stagnatie in baanontwikkeling, waarbij het huidige werk routine is en daarmee aan betekenis en uitdaging heeft verloren, een belangrijke voorspeller van ontevredenheid met het werk. Belangrijker dan het gebrek aan verticale loopbaanontwikkeling (promoties). Kooij (2010) stelt dat dit zou pleiten voor een sterkere focus op utilisatiemaatregelen als route naar duurzame inzetbaarheid. Ybema et al. (2009) vinden daarnaast dat flexibiliteit met betrekking tot het indelen van de eigen werktijd (work-day design; Elsbach & Hargadon, 2006) een belangrijk effect heeft op de inschatting van de eigen duurzame inzetbaarheid (in staat door te werken tot 65 jaar). Rau & Adams (2005) tonen in een experiment met verschillende vacatureteksten dat oudere werknemers eerder geneigd zijn te solliciteren op een baan die mentortaken bevat in combinatie met mogelijkheden tot flexibele werktijden. Dit illustreert een voorkeur bij oudere werknemers voor andersoortige taken en flexibiliteit in de werktijden.

Ten opzichte van een mobiliteitsstrategie waarbij andersoortig werk en flexibele werktijden kunnen

worden gezocht in een andere functie binnen of buiten de organisatie, zou een utilisatiestrategie zich juist richten op de huidige functie. Dit heeft het bijkomende voordeel dat zowel de kennis en ervaring als de opgebouwde interne en externe netwerken niet verloren gaan voor de organisatie en de werknemers. Een utilisatiestrategie is dus gericht op baanontwikkeling en taakherontwerp met als doel een productieve, gezonde en duurzame inbedding van de werknemers in de huidige functie. Box 3 geeft enkele mogelijkheden in de taakherontwerproute.

Box 3: Werknemers kunnen zelf taken herontwerpen: job crafting

Job crafting gaat uit van het principe dat werknemers zelf bewust (en soms minder bewust) aanpassingen doen aan de taakinhoud en –uitvoering, zodat het werk beter aansluit bij veranderende behoeftes, sterktes en (cognitieve of fysieke) vermogens (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

TNO onderzoekt bevordering van duurzame inzetbaarheid door taakherontwerp onder lager geschoold personeel in drie pilots (Dorenbosch, Sanders en Gründemann, 2011). Met kleinschalige interventies bij groenvoorzieners, bejaardenverzorgers en toezichthouders (voorheen: stadswachten) is onderzocht of het beter en anders benutten van de taakruimte voor werknemers voordelen kan opleveren in termen van een houdbare en meer duurzame D-A en/of S-V fit met het werk. Gaan werknemers meer job craften wanneer ze hier in de planning van taken meer ruimte voor krijgen of wanneer in een training de bewustwording en aanpak van een op termijn verminderde match aan de orde komt? En heeft dit een positief effect op de inzetbaarheid in de eigen functie, in termen van meer uitdaging, betekenis en minder gezondheidsrisico's?

Dit onderzoek toonde bijvoorbeeld aan dat werknemers in dezelfde werkcontext een grote diversiteit aan gezondheids- en motivatierisico's kennen die de inzetbaarheid op termijn parten kunnen gaan spelen. Verder bleek dat bij het zelf formuleren van acties om de risico's aan te pakken er een grote diversiteit is aan door werknemers zelf gedragen voorstellen voor de wijze waarop zij voor zichzelf het beste hun baan kunnen 'knedden' om de inzetbaarheidsrisico's te verminderen.

Belangrijke conclusie is onder andere dat 'job crafting' nog geen vanzelfsprekendheid is als daar enkel de ruimte toe wordt geboden. Werknemers moeten zich bewust zijn van het belang van het bevorderen van een goede fit tussen het werk en de werknemer. De door TNO ontwikkelde methodiek die het job craften begeleidt ("Craftwerk"), sluit aan bij de lager opgeleide doelgroep. Nieuwe interventietrajecten vinden momenteel plaats bij de overheid en in het speciaal onderwijs.

3.4 Conclusie

In deze bijdrage definiëren we duurzame inzetbaarheid als een: “continue aansluiting tussen wat een werknemer kan en wil en wat het werk vraagt en biedt”; een dynamische person-job fit. We laten vervolgens zien dat inzetbaarheid kwetsbaar kan worden als gevolg van twee processen: kwalificatieveroudering en motivatieveroudering. Het proces van kwalificatieveroudering impliceert het ontstaan van een misfit tussen de kwalificaties die voor het werk gevraagd worden en de kwalificaties waarover een werknemer beschikt. Het kan gaan om kennis en vaardigheden, maar ook om fysieke capaciteiten. Het proces van motivatieveroudering impliceert het ontstaan van een misfit tussen wat een werknemer motiveert en wat het werk biedt. We laten aan de hand van verschillende onderzoeken zien dat werknemers en werkgevers te maken hebben met beide processen.

Conclusies met betrekking tot kwalificatieveroudering zijn:

- 40% van de werknemers ouder dan 45 jaar geeft aan bepaalde kennis en vaardigheden niet meer te gebruiken waardoor ze het gevoel hebben die kennis en vaardigheden te verliezen (“atrofie”).
- Eveneens 40% van de werknemers ouder dan 45 jaar geeft aan te beschikken over kennis en vaardigheden die door veranderingen in het werk niet meer nodig zijn (“functie-inhoudelijke kwalificatieveroudering”).
- 20% van de werkgevers geeft aan te ervaren dat de fysieke en mentale belastbaarheid van hun werknemers achteruit gaat (“slijtage”).
- Kwalificatieveroudering hangt samen met een lager werkvermogen (“workability”) en een lagere vitaliteit.
- Mensen met meer kwalificatieveroudering werken minder vaak voor hun plezier.

Conclusies met betrekking tot motivatieveroudering zijn:

- Bij motivatieveroudering speelt opleidingsniveau een belangrijkere rol dan leeftijd.
- Werkgevers met relatief veel hogeropgeleiden in dienst bieden vaker maatwerk op het gebied van werktijden, salaris en ontwikkeling/opleiding dan werkgevers met relatief veel lager opgeleiden in dienst.
- Oudere werknemers willen eerder stoppen met werken als hen geen mogelijkheden tot flexibele werktijden worden geboden.

Wij pleiten voor verduurzaming van inzetbaarheid door gericht ‘onderhoud’ van kwalificaties en motivatie en onderscheiden daartoe drie ‘verduurzamingsroutes’: ontwikkeling, ontwerp en mobiliteit.

De **ontwikkelroute** betreft opleiding en training, waarin zowel formeel als informeel leren centraal staan, in elke levensfase (‘een leven lang leren’). De ontwikkelroute betreft daarmee vooral het veranderen van de kwalificaties van de werknemer. Voorbeelden van interventies die een onderdeel kunnen zijn van de ontwikkelroute zijn trainingen en workshops, maar bijvoorbeeld ook het stimuleren van een leercultuur, of het bieden van maatwerk in leeroplossingen.

De **(her)ontwerproute** naar duurzame inzetbaarheid gaat over een optimale benutting van aanwezig menselijk kapitaal door slim (her)ontwerp van (loop)banen, takenpakketten en werkprocessen. De herontwerproute betreft het veranderen van kenmerken van het werk. Voorbeelden van interventies die onderdeel kunnen zijn van de (her)ontwerproute zijn job crafting (zelf je takenpakket vorm geven) en zelfroosteren.

De **mobilitateitsroute** betreft de herallocatie van menselijk kapitaal in de organisatie (intern) en op de arbeidsmarkt (extern) op een manier die

bijdraagt tot een betere benutting ervan. In dat geval gaat het meestal om een verandering van zowel de kwalificaties van de werknemer als de kenmerken van het werk. Tot de interventies bij de mobiliteitsroute behoren alle vormen van interne en externe mobiliteit, en gradaties daarin, zoals in het geval van combinatiebanen.

Ontwikkelen, ontwerpen en mobiliseren zijn routes naar een duurzame relatie tussen mens en werk en daarmee naar 'duurzame inzetbaarheid'. Voor wie welke route de meeste kansen biedt, is afhankelijk van de oorzaak van de kwetsbaarheid van iemands inzetbaarheid. Voor een goede aansluiting tussen werknemer en werk is een open dialoog binnen de arbeidsrelatie van groot belang. In die dialoog kunnen de werkgever en de werknemer de juiste keuze maken voor een route of voor combinaties van routes.

Voor de HR discipline betekent verduurzaming van inzetbaarheid dat de M van HRM veel meer zal staan voor 'Maintenance' dan voor Management. In die rol faciliteert de HR discipline onder andere de dialoog tussen werkgever en werknemer, waarin 'onderhoudscontracten' worden gesloten. De onderhoudscontracten geven aan welke verduurzamingsroute wordt bewandeld, welke acties of interventies daarbij worden ingezet en op welke wijze werkgever en werknemer elkaar daarin ondersteunen. Dit kunnen expliciete afspraken zijn, bijvoorbeeld in de vorm van een POP, maar ook impliciete afspraken (psychologische contracten) over onderhoud van kwalificaties en motivatie.

Literatuurlijst

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, pp. 179-211.
- Armstrong-Stassen, M. & Schlosser, F. K. (2008). Benefits of a Supportive Development Climate for Older Workers. *Journal of Managerial Psychology, Special Issue on Work and Well Being of Older Workers* 23(4), pp. 419-437.
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.
- Baltes, M. M., & Carstensen, L. L. (1999). Social-psychological theories and their applications to aging: From individual to collective. In V. L. Bengtson, J.-E. Ruth, & K. W. Schaie (Eds.), *Handbook of theories of aging* (pp. 209-226). New York: Springer.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 1175-1184.
- Bateman, T.S. & J.M. Crant (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Brehm, J.W. (1972). *Responses to loss of freedom: A theory of psychological reactance*. New York: General Learning Press.
- Campion, M. A., Mumford, T. V., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Work redesign: Obstacles and opportunities. *Human Resource Management*, 44, 367-390.
- Carstensen L.L. (1995). Evidence for a life span theory of socio-emotional selectivity. *Current directions in Psychology science*, 4, p. 151-156.
- CBS (2008). *Gezondheid en zorg in cijfers 2008*. Den Haag: CBS.
- Dorenbosch, L., Gründemann, R. & Sanders, J. (2011). *Sleutelen aan eigen inzetbaarheid: kansen en keerzijdes van job crafting als methodiek ter bevordering van duurzame inzetbaarheid in de context van lageropgeleid werk*. Hoofddorp: TNO.
- Dorenbosch, L. & Sanders, J. (2010). Gedeeld werkgeverschap naar Frans voorbeeld: veelbelovend van-werk-naar-werk instrument voor het midden- en kleinbedrijf? *Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 2, pp. 44-49.
- Dorenbosch, L., Zwieten, M. van & Kraan, K.O. (in print -2012). I-deals in Nederland: welke werkgevers sluiten ze en wat levert het hun op? Ingediend voor Special Issue over I-deals | *Tijdschrift voor HRM*.
- Dorenbosch, L., Huiskamp, R. & Smulders, P. (2011). De relatie tussen baanontevredenheid en vetrekintenties: maak opleiding een verschil? *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 27(1), pp. 77-93.
- Elsbach, K. D., & Hargadon, A. B. (2006). Enhancing creativity through “mindless” work: A framework of workday design. *Organization Science*, 17, 470-483.
- Ester, P. & Kerkhofs, M. (2009), Human capital and the older worker, the need for solid indicators, beschikbaar: <http://www.oecd.org/dataoecd/31/40/38756264.pdf>.
- Forrier, A., Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 102-124.
- Fouarge, D. (2009). Rendement van training laaggeschoolden. *ESB*, 94 (4559): 272.
- Gesthuizen, M. & Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen. Oorzaken van baan en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Grant, A.M. & Parker, S.K. (2009). Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 273-331.

- Grip, A. de & Loo, J. van (2002), The economics of skills obsolescence: a review. in: A. de Grip, J. van Loo and K. Mayhew, *The Economics of Skills Obsolescence, Research in Labor Economics*, vol. 21, JAI Press, 2002, 1-26.
- Gründemann, R., Ybema, J-F & Sanders, J. (in print-2012). Werkbehoeften van laagopgeleide oudere werknemers. *Tijdschrift voor HRM*.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hazelzet, A., J. Sanders, S. Langelaan, F. Giesen & L. Keijzer (2012), *Stimuleren van scholing bij lager opgeleide werknemers*, Hoofddorp: TNO.
- Heckhausen J & Schulz R. A life-span theory of control. *Psychological review*, 102, 1995, p. 440-458.
- Heckman, James J., (2000). Policies to foster human capital, *Research in Economics, Elsevier*, vol. 54(1), pages 3-56, March.
- Henkens, K., H.P. van Dalen & H. van Solinge (2009). *De vervagende grens tussen werk en pensioen; over doorwerkers, doorstarters en herintreders*. NIDI report nr. 78. Amsterdam: KNAW Press.
- Henkens, K. & Solinge, H. van (2003), Ouderen op de drempel van pensioen. *Tijdschrift voor HRM* 6 (1): 43-64.
- Hennequin, E. (2007). What “career success” means to blue-collar workers. *Career Development International*, 12, 6, pp.565 – 581.
- Houkes, I., P.P.M. Janssen, J. De Jonge & F.J.N. Nijhuis (2001), Work and Individual Determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: a multiple sample analysis. *International Journal of Stress Management*, 8, 257- 283.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. & Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features. A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Huiskamp R, Sanders J, van den Bossche S. (2011) Meerdere banen: noodzaak of uitdaging? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 27, p.156-174.
- Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain. Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-208.
- Keijzer, L., Oomens, S. en Hazelzet, A.M. (2009) Scholingsintentie van lageropgeleide werknemers. Resultaten van een eerste meting. *Opleiding & Ont-wikkeling*, 5, p. 23-26.
- Klein Hesselink, J., Kraan, K., Oeij, P., De Vroome, E., Van Zwieten, M. en Goudswaard, A. (2011). *WEA 2010: Arbeidsbeleid in Nederlandse bedrijven en instellingen*. TNO: Hoofddorp.
- Kooij, T.A.M. (2010): *Motivating Older Workers: A Lifespan Perspective on the Role of Perceived HR Practices*. Amsterdam: VU University.
- Koppes, L., De Vroome, E., Mol, M., Janssen, B. en Van den Bossche, S. (2010). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2009: Methodologie en globale resultaten*. Hoofddorp: TNO.
- Kraan, K. & Sanders, J. (2011). *Pilot Survey on 'Skills Obsolescence among ageing workers'; results and findings from the Main Phase. Technical Report*. Hoofddorp: TNO.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1-49.
- Lantz, A. & K. Andersson (2009). Personal initiative at work and when facing unemployment, *Journal of workplace learning*, 21, 88-108.
- Leana, C., Appelbaum, E. & Shevchuk, I. (2010). Work process and quality of care in early childhood education: the role of job crafting. *Academy of Management Journal* 52(6), pp. 1169-1192.
- Leisink, P.L.M., Thijsen, J.G.L. & Walter, E. (2004). *Langer doorwerken met beleid. De praktijk van ouderenbeleid*

in arbeidsorganisaties. Utrecht: USBO.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task motivation*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705-717.

Loo, J. Van, Grip, A. de & Steur, M. de (2001). *Skills Obsolescence: Causes and Cures*, ROA-RM-2001/3E, Maastricht.

Luszczynska, A. & Schwarzer, R. (2005). Social Cognitive Theory, p. 127-169, in Conner, M. & Norman, P., *Predicting Health Behavior: Research and practice with social cognition*, 2nd ed., Open University Press: McGraw-Hill Education.

Major, D.A., J.E. Turner & T.D. Fletcher (2006). Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 927-935.

Maurer, T, Weiss, M, & Barbeite, F. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 707-724.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Reviews of Psychology*, 52, 397-422.

Nauta, A., De Vroome, E., Cox, E., Korver, T., & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag & Organisatie*, 18, 326-337.

Neuman, S. & Weiss, A. (1995), On the effects of schooling vintage on experience-earnings profiles: Theory and evidence. *European Economic Review*, 39, 943-955.

Nicoletti, C. & Peracchi, F. (2001). Aging in Europe: What can we learn from the Europanel?, in: Boeri, T., Börsch-Supan, A., Bruguavini, A., Disney, R, Kapteyn, A. en Peracchi, F. (red.), *More information, less ideology – Assessing the long-term sustainability of European pensions systems: Data requirements, analysis and evaluations*. Boston, Dordrecht & London: Kluwer.

Oeij, P., De Vroome, E., Kraan, K., Van den Bossche, S. en Goudswaard, A. (2011). *Werkgevers Enquête Arbeid 2010: Methodologie en beschrijvende resultaten*. Hoofddorp: TNO.

Ohly, S. & C. Fritz, (2007), Challenging the status quo: What motivates proactive behavior? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 623-629.

Parker, S.K., U.K. Bindl & K. Strauss (2010), Making things happen: A model of Proactive Motivation, *Journal of Management*, 20, DOI: 10.1177/0149206310363732.

Phillipson, C. en Smith, A. (2005). Extending working life: A review of the research literature. *DWP Research Report 299, Corporate Document Services*. Leeds.

Prochaska, J.O., Redding, C.A., Evers, K.E. (2002). The transtheoretical model and stages of change. In:K. Glanz, B.K. Rimer, F.M. Lewis et al (red.), *Health behaviour and health education: theory, research and practice*.

Raemdonck, I. (2006). *Self-directedness in learning and career processes. A study in lower-qualified employees in Flanders*. Gent: Universiteit Gent. Proefschrift.

Raemdonck, I., Grip, A., de, Segers, M., Thijssen, J. en Valcke, M. (2008). Zelfsturing in leren en loopbaan als predictoren van employability bij laaggeschoolde werknemers, *Gedrag & Organisatie*, 21, 386-405.

Rau, B.L., & Adams, G.A. (2005). Attracting Retirees to Apply: Desired Organizational Characteristics of Bridge Employment. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 649-660.

ROA (2009). *De Arbeidsmarkt naar Opleiding en Beroep tot 2014*. ROA-R-2009/5. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.

Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals workers bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.

- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78. (<http://www.youblisher.com/p/7435-Self-Determination-Theory/>).
- Ryan, R.M., Lynch, M.F., Vansteenkiste, M., & Deci, E.M. (2010). Motivation and Autonomy in Counseling, Psychotherapy, and Behavior Change: A Look at Theory and Practice. *The Counseling Psychologist*, 32(2), 193-260.
- Sanders, J., Grip, A. de & Loo, J. van (2003). Scholing als wapen in de strijd tegen competentieveroudering. *Tijdschrift voor HRM*, 1, pp. 95-115.
- Sanders J, & Grip A de. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25 (1), pp. 73-89+140.
- Sanders, J., Keijzer, L., Cremer, R. & Stubbé, H. (2012). *De Vakman Nieuwe Stijl; competenties, kenmerken en ontwikkeling en contouren voor een passende leer-werk-omgeving*. Hoofddorp: TNO.
- Sanders, J., Keijzer, L., Van Wijk, E. & Geuskens, G. (2011). *Duurzame inzetbaarheid: inventarisatie van doelgroepen en de noodzaak tot scholing*. Hoofddorp: TNO.
- Sanders, J., Dorenbosch, L., Gründemann, R. & Blonk, R. (2011). Sustaining the work ability and work motivation of lower educated older workers: directions for work redesign. *Management Revue*, 22(2), 132-150.
- Sanders, J., Oomens, S., Hazelzet, A. & Blonk, R. (2011). Explaining lower educated workers training intentions. *Journal of Workplace Learning*, 23, 6, pp. 402-416.
- Sanders, J., Hazelzet, A. & Cielen, P. (2011). Toch een opleiding. *O&O Opleiding en ontwikkeling, tijdschrift voor Human Resources Development*, 24, 5, pp. 44-49.
- Sanders, J. & Wijk, E. van (2011). *Increasing lower educated workers' training participation*. Paper gepresenteerd op 7th Biannual International Conference of the Dutch HRM network "Evidence based HRM" – Groningen November 2011.
- Schaufeli, W.B. (1990). *Opgebrand: Over de achtergronden van werkstress - het burnout-syndroom*. Rotterdam: Ad Donker.
- Seibert, S.E., M.L. Kraimer & J.M. Crant (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Sitter, L.U. de (1994). Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in structuurbouw. Assen: Van Gorcum.
- Solinge, H. van, Henkens, C. & Dalen, H.P. van (2009). Langer doorwerken; gemakkelijker gezegd dan gedaan. *Demos, bulletin over bevolking en samenleving* 25 (3): 1-4.
- Stamov Rosznagel, C. & Hertel, G. (2010). Older workers' motivation: Against the myth of general decline. *Management Decision*, 48, 894-906.
- Stubbé, H.M., Theunissen, N.C.M. (2008). Self-directed learning in a ubiquitous learning environment: a meta-review. *Proceedings of Special Track on Technology Support for Self-Organised Learners 2008*, pp.5-28.
- Stubbé, H.E., M.G. van Schaik, N.C.M. Theunissen & J.P. Van Meer (2010), *Eindrapportage TC altijd en overal leren*. Soesterberg: TNO Human Factors.
- Theunissen, N.C.M. & Stubbé, H.E. (2011). Hfst 9: Duurzaam leren voor innovatieve werknemers. In Fietje Vaas en Peter Oeij (Red.), *Innovatie die werkt: Praktijkvoorbeelden van netwerk-innoveren* (p.p. 205-220). Den Haag, the Netherlands: Boom|Lemma uitgevers.
- Thijssen, J.G.L. (2001). *To be employable. Inzetbaarheid in de tweede loopbaanhelft*. Paper OSA-congres, november 2001. Tilburg: OSA.
- Van Breukelen, W., R. van der Vlist & H. Steensma (2004), Voluntary employee turnover: combining

- variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 893-914.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W. & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22, 316 – 334.
- Van den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Smulders, P., De Witte, H. (2011). Does an intrinsic work value orientation strengthen the impact of job resources? A perspective from the Job Demands-Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(5): 581-609.
- Van Dalen, H.P., K. Henkens & J.J. Schippers (2007). *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. NIDI report nr. 74. Den Haag: NIDI.
- Van Hooft, E. A. J., Ottervanger, M., & Van Dam, A. (2007). *Verklarende factoren van werkzoekgedrag en werkhervatting*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Van Hooft, E.A.J., C.R. Wanberg & G. Van Hoye (2007). *Verklarende factoren van werkzoekgedrag en werkhervatting*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Van Hooft, E.A.J., P. Wesdorp, G. Duinkerken & R. van Geuns (2010) *Het heft in eigen hand: Achtergrondstudie sturen op zelfsturing*. Den Haag: RWI.
- Vries R., de Wolbers, M., & Velden, R. van der (2004). *De arbeidsmarktpositie van schoolverlaters en werkenden zonder startkwalificatie*. Den Haag: RWI.
- Warr, P. (2008). Work values: Some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4): 751-775.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Ybema, J.F., Geuskens, G. & Oude Hengel, K. (2009). *Oudere werknemers en langer doorwerken: Secundaire analyses op de NEA, het NEA-cohortonderzoek en de WEA*. Hoofddorp: TNO.
- Ybema, J.F., Geuskens, G. en S. van den Heuvel (2011a). *Study on Transitions in Employment, Ability and Motivation (STREAM). Methodologie en eerste resultaten 2010*. TNO-rapport 031.21205/01.03. Hoofddorp: TNO.
- Ybema, J.F., Geuskens, G. en S. van den Heuvel (2011b). *Duurzame inzetbaarheid van ouderen: resultaten van de eerste meting van STREAM*. Hoofddorp: TNO.
- Zwieten, M. van, Ybema, J-F & Geuskens, G. (2011). Arbeidsvoorwaarden en de gewenste pensioenleeftijd. *Gedrag & Organisatie*, 24, 4, pp. 411-427.
- Zwinkels, W., Ooms, D. & Sanders, J. (2009), *Omvang, aard en achtergronden van baan-baan-mobiliteit*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.

4 Volwaardige arbeidsrelaties en inzetbaarheid in de Universitair Medische Centra

Aukje Nauta, Wardy Doosje, Irene de Pater en Rosina van Bloois

'De behoorlijk negatieve correlatie tussen leeftijd en inzetbaarheid roept een belangrijke vraag voor de praktijk op: zou inzetbaarheid ooit 'leeftijdsonafhankelijk' kunnen worden? Daarmee bedoelen we dat inzetbaarheid minder afhangt van leeftijd, maar van factoren die er toe doen, zoals kennis, vaardigheden en 'sociaal kapitaal.'

Volwaardige arbeidsrelaties en inzetbaarheid in de Universitair Medische Centra

Aukje Nauta, Wardy Doosje, Irene de Pater en Rosina van Bloois

Dit artikel gaat over de eerste bevindingen van een onderzoek naar volwaardige arbeidsrelaties in de Universitair Medische Centra (UMC's). Een volwaardige arbeidsrelatie houdt in dat medewerker en leidinggevende een goede dialoog voeren waarin zij afspraken-op-maat maken over werk en ontwikkeling (ook wel i-deals genoemd; Rousseau, 2005). Aanleiding voor de UMC's om in te zetten op volwaardige arbeidsrelaties zijn demografische en technologische ontwikkelingen; de sociale partners in de UMC's voorzien grote personeelstekorten en stijgende eisen aan (technologische) kennis, vaardigheden en motivatie van medewerkers. Daarom sloten zij een vernieuwende CAO af, waarin medewerkers een persoonlijk ontwikkelbudget krijgen en waarin zij een veranderingstraject in gang zetten, genaamd Idealoog. Idealoog bestaat uit ruim zeventig projecten ter stimulering van volwaardige arbeidsrelaties. Dit proces wordt gevolgd met onderzoek, waarvan dit artikel een eerste verslag doet. In de rest van deze inleiding beschrijven we eerst het Idealoog-project en daarna het onderzoeksmodel. Na methode en resultaten bespreken we wat de bevindingen betekenen voor vervolgonderzoek en HR-praktijken.

Net als veel andere organisaties zien de UMC's het belang in van forse investeringen in arbeidsrelaties. Aan dit besef liggen zowel demografische als technologische ontwikkelingen ten grondslag. Vergrijzing van de beroepsbevolking maakt de arbeidsmarkt krap, waardoor organisaties moeten 'vechten' om personeel, bijvoorbeeld door aantrekkelijk werk en doorgroeimogelijkheden te bieden. Technologische en andere continue veranderingen vereisen dat medewerkers zich aanpassen, voortdurend bijleren en 'op maat' hun werk kunnen verrichten. Deze en andere ontwikkelingen vragen om (onderhandelings)ruimte waarin medewerkers en leidinggevendenden samen steeds tot nieuwe oplossingen voor steeds nieuwe problemen komen. Alleen dan kunnen organisaties aan permanente veranderingen het hoofd bieden.

In 2006 zijn werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers van de acht UMC's gestart met de vraag hoe het personeelsbeleid van de toekomst er uit moest zien. Beiden wilden namelijk helderheid scheppen in het kader van waaruit zij een nieuwe CAO konden afspreken. Eerst werd nagedacht over modernisering van de CAO van de acht UMC's. Die

Prof. dr. A. Nauta is bijzonder hoogleraar Employability in Werkrelaties vanwege de NSvP aan de Universiteit van Amsterdam en mede-eigenaar van adviesbureau Factor Vijf. Drs. W. Doosje is projectleider Idealoog en zelfstandig adviseur. Dr. ing. I.E. De Pater is universitair docent aan de Universiteit van Amsterdam. Msc. R. van Bloois was ten tijde van het onderzoek AiO aan de Universiteit van Amsterdam.

modernisering hield in dat de CAO dunner en minder gedetailleerd moest worden om meer maatwerk in arbeidsrelaties te kunnen realiseren. Op basis van deze denkrichting zijn de CAO-onderhandelaars van werkgevers- en werknemerszijde bijeen gekomen in een zogenoemde 'dompelsessie'. Onder goede procesbegeleiding en met de afspraak om als individu in plaats van als onderhandelaar te opereren, voerden werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers een intensieve dialoog die anderhalve dag duurde. Daarin ontdekten zij hetzelfde te denken over het personeelsbeleid van de toekomst: beide partijen wilden volwaardige arbeidsrelaties scheppen.

Na de dompelsessie startten de onderhandelingen over een CAO voor de periode 2008-2011. Deze onderhandelingen leidden onder andere tot de afspraak een (bescheiden) persoonlijk budget te vormen voor alle 60.000 medewerkers. Medewerkers kunnen dit budget besteden aan persoonlijke ontwikkeling ter vergroting van hun duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid is belangrijk omdat de arbeidsmarkt krap wordt en de pensioenleeftijd stijgt. Vanwege dubbele vergrijzing (mensen worden ouder en er komen meer ouderen) en technologische ontwikkelingen wordt verwacht dat er in 2025 470.000 extra medewerkers in de zorg nodig zijn, terwijl de beroepsbevolking tot 2025 slechts met 20.000 mensen stijgt.

UMC's zien het belang in van forse investeringen in arbeidsrelaties

Werkgevers en werknemers beseften beiden dat het instellen van een persoonlijk ontwikkelbudget niet genoeg was om arbeidsrelaties volwaardiger te maken.

Er was een omslag nodig in het denken over arbeidsrelaties. Om die reden startte men een bewustwordings- en cultuurveranderingstraject onder de naam *Idealoog*. Deze term is een samentrekking van *i-deal* en *dialoog*. Een *i-deal* – voluit *idiosyncratic deal* – is een maatwerkafpraak in een arbeidsrelatie die tot stand komt in een open en eerlijke dialoog tussen leidinggevende en medewerker (Rousseau, 2005; Nauta, Oeij, Huiskamp, & Goudswaard, 2007). Dialoog en *i-deals* vormen de kern van een volwaardige arbeidsrelatie, waarin medewerker en leidinggevende meer dan vroeger gelijkwaardig opereren en elkaar als partners zien in plaats van als ondergeschikte en bovengeschikte.

Het *Idealoog*-project loopt langs drie lijnen. De eerste lijn is bewustwording van bestuurders, managers en medezeggenschap, zeg maar het collectieve niveau van arbeidsrelaties. Hiertoe is een website gemaakt (idealooq.nl) en worden symposia, workshops en conferenties georganiseerd. De tweede lijn is gericht op de medewerkers in de UMC's en op versterking van de arbeidsrelatie die zij hebben met hun leidinggevende en met het UMC. Alle acht UMC's voeren – samen met de vakbonden – meerdere projecten uit. Zo leren leidinggevend en medewerkers om een goede dialoog te voeren en *i-deals* te sluiten, worden digitale

loopbaaninstrumenten ontwikkeld en ingezet, kunnen mensen met vitaliteit en werkvermogen aan de slag en worden de mogelijkheden voor individueel roosteren vergroot. In totaal zijn er ruim zeventig van dergelijke projecten gestart. De derde lijn van het proces is monitoring van de verandering door middel van onderzoek. In dit artikel presenteren we het theoretisch kader en de eerste resultaten van dit onderzoek.

Theoretisch model over volwaardige arbeidsrelaties

Wat is een volwaardige arbeidsrelatie? Om dit concept in te kleuren sluiten we aan bij ten eerste theorie over sociale uitwisseling (Blau, 1964; Gouldner, 1960; Graen & Uhl-Bien, 1995), ten tweede theorie over i-deals (Rousseau, 2005) en ten derde theorie over autonomie (Hackman & Oldham, 1980). Peter Blau schreef al in de jaren zestig dat medewerkers en managers niet slechts een economische relatie hebben, maar ook een *sociale uitwisselingsrelatie* waarin zij bijvoorbeeld complimenten in ruil voor extra inzet uitwisselen, en ontwikkelingsmogelijkheden in ruil voor de wil om te leren (Blau, 1964). Veel van de latere theorieën en empirisch onderzoek naar interpersoonlijk gedrag op de werkvloer zijn op Blaus werk gebaseerd; zij beschrijven hoe waardevolle relaties op het werk tot stand komen dankzij een ‘norm van wederkerigheid’ (Gouldner, 1960), die inhoudt dat we goed willen zijn voor mensen die goed zijn voor ons. Een van die theorieën is de leider-medewerker-uitwisselingstheorie (LMX-theorie). Deze theorie stelt dat de kwaliteit van een relatie tussen medewerker en leidinggevende bepaald wordt door (a) de waardering die een leidinggevende al of niet geeft voor betere of slechtere prestaties; en (b) informele onderhandelingen over meer of minder uitdagende taken die iemand krijgt in ruil voor meer of minder toewijding en loyaliteit (Graen & Uhl-Bien, 1995). Met andere woorden, in een goede uitwisselingsrelatie zijn medewerker en leidinggevende voortdurend met elkaar in gesprek, onderhandelen zij op informele basis over het werk en geeft de leidinggevende regelmatig feedback op prestaties van de medewerker.

De kwaliteit van de uitwisselingsrelatie hangt naar verwachting samen met de mate waarin leidinggevende en medewerker idiosyncratische deals, kortweg i-deals, sluiten. I-deals zijn vrijwillige, op de persoon toegesneden afspraken die niet-standaard zijn. Individuele werknemers onderhandelen erover met hun werkgever, vaak vertegenwoordigd door een directe leidinggevende. I-deals zijn voordelig voor zowel de medewerker als de organisatie (Nauta et al., 2007; Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006). Ze verschillen per definitie van die van naaste collega's. Ze variëren in reikwijdte van een enkel aspect (bijvoorbeeld afwijkende werktijden) tot de complete arbeidsrelatie (bijvoorbeeld een unieke functie met ongebruikelijke werktijden en speciale targets).

*Eerst werd nagedacht
over modernisering
van de CAO van
de acht UMC's*

Duurzame inzetbaarheid is belangrijk omdat de arbeidsmarkt krap wordt en de pensioenleeftijd stijgt

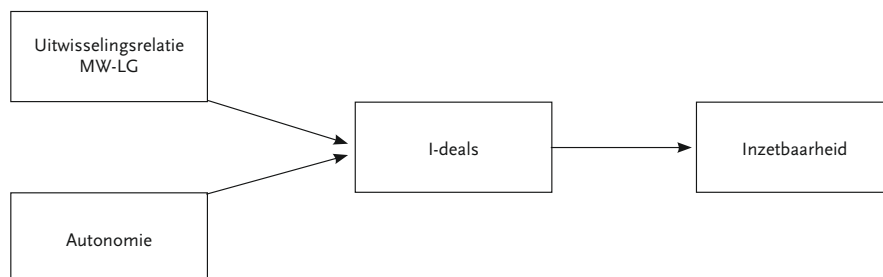
Neem bijvoorbeeld een verpleegkundige die zich wil ontwikkelen in de richting van docent verpleegkunde. De afspraken die zij met haar leidinggevende maakt over bijvoorbeeld cursussen didactiek die zij wil volgen, of interne cursussen die zij naast haar reguliere baan wil geven, zijn op te vatten als i-deals. Deze afspraken passen bij de behoeften van de verpleegkundige, ze vergroten de kans dat de organisatie er een goede interne docent bij krijgt, en ze zijn uniek – slechts een handjevol van haar collega's hebben vergelijkbare ambities. I-deals zijn het resultaat van een creatief onderhandelingsproces, waarin leidinggevende en medewerker samen verkennen welke belangen zijzelf en de organisatie hebben en

hoe ze die kunnen samensmeden tot een unieke afspraak (Rousseau, 2005). Zulke creatieve onderhandelingen zijn waarschijnlijker als de uitwisselingsrelatie goed is. Zo zal de eerdergenoemde verpleegkundige haar ambitie om docent te worden eerder uitspreken tegenover haar leidinggevende als zij een goede relatie met hem of haar onderhoudt. In een minder goede relatie is de kans groot dat zij haar ambities voor zich houdt en ze onvervuld laat of buiten haar leidinggevende om probeert te realiseren. Kortom, een goede uitwisselingsrelatie vergroot de kans op i-deals. Er is al enig empirisch bewijs voor deze veronderstelling. Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer en Weigl (2010) ondervroegen zowel in een Amerikaans als in een Duits ziekenhuis zo'n 150 medewerkers in allerlei functies hoe hun uitwisselingsrelatie met de leidinggevende (LMX) was en of zij een i-deal hadden gesloten over de inhoud van hun werk. In beide steekproeven was er een positieve samenhang tussen LMX en i-deals. Het onderzoek van Hornung et al. (2010) is een van de eerste naar het verband tussen LMX en i-deals, en vraagt om replicatie. Daarom toetsen we in deze studie *hypothese 1*: een goede uitwisselingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende hangt positief samen met i-deals.

Een goede uitwisselingsrelatie is een noodzakelijke, maar naar verwachting niet voldoende randvoorwaarde voor het sluiten van i-deals. Medewerkers moeten niet alleen een goede verstandhouding hebben met hun baas, maar daarnaast het gevoel hebben dat er wat te onderhandelen valt. Als alles vastligt – bijvoorbeeld omdat roosters ver te voren zijn ingepland of omdat protocollen precies voorschrijven hoe het werk moet gebeuren – dan zullen medewerkers weinig vrijheid ervaren om af te wijken van standaarden en een i-deal te sluiten. In autonome functies, waarin medewerkers zelfstandig kunnen beslissen wat ze wanneer doen (Hackman & Oldham, 1980), is de kans op i-deals naar verwachting groter, omdat medewerkers de vrijheid ervaren om zelf het werk vorm te geven. Soms zal die autonomie dusdanig groot zijn, dat medewerkers niet eens in gesprek hoeven te gaan om hun werk naar eigen inzicht in

te richten. Zij boetsen en kneden dan hun eigen baan – *job crafting* noemen Wrzesniewski & Dutton (2001) dat. In veel andere gevallen zullen autonome medewerkers naar verwachting meer dan niet-autonome medewerkers de discussie aangaan met hun leidinggevende over hoe hun werk eruit moet zien, hoe zij zich willen ontwikkelen en op welke tijden zij willen werken. In die gevallen gaat de ervaren autonomie gepaard met het ervaren van onderhandelingsruimte, die, mits creatief benut, naar verwachting leidt tot het sluiten van i-deals. *Hypothese 2* luidt kortom: autonomie hangt positief samen met i-deals.

We veronderstellen dat volwaardige arbeidsrelaties – waarin medewerkers en leidinggevenden in goede verstandhouding en dankzij veel autonomie i-deals sluiten – ten goede komen aan de inzetbaarheid van medewerkers. Inzetbaarheid houdt in dat medewerkers in staat zijn om hun werk te houden en nieuw werk te krijgen (Rothwell & Arnold, 2007). Inzetbare medewerkers zijn competent en gemotiveerd, en om die reden wendbaar en weerbaar op de interne en externe arbeidsmarkt. De kans dat mensen op het werk goed in hun vel steken is groter naarmate zij een rol of taak met hun leidinggevende hebben uitonderhandeld die goed past bij wat zij kunnen en willen – kortom, naarmate zij vaker een i-deal hebben. Hornung et al. (2010) schrijven dat onderhandelen ten behoeve van i-deals een manier is om de eisen van het werk beter af te stemmen op persoonlijke behoeften en doelen, waardoor de zogenoemde persoon-werkfit stijgt (Edwards, 1991). Een grotere fit tussen persoon en werk maakt dat mensen zich competent voelen, een belangrijk element van inzetbaarheid (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). *Hypothese 3* luidt daarom: i-deals en inzetbaarheid hangen positief samen (H3a), en i-deals mediëren tussen een goede uitwisselingsrelatie (H3b) en autonomie (H3c) enerzijds, en inzetbaarheid anderzijds. In figuur 1 staan alle hypothesen samengevat in een theoretisch model over volwaardige arbeidsrelaties en inzetbaarheid.



Figuur 1. Theoretisch model over volwaardige arbeidsrelaties en inzetbaarheid.

Methode van onderzoek

Als onderdeel van een groter onderzoek in alle UMC's hebben we met een vragenlijst bij 1456 medewerkers (een respons van ruim 30%) verdeeld over zeven UMC's het model in Figuur 1 meetbaar en toetsbaar gemaakt. De gemiddelde leeftijd van de onderzoeksdeelnemers was 45 jaar, 66 procent was vrouw en de meesten (39%) hadden een opleiding op HBO-niveau (29% had WO, 19% had MBO en de rest had een lagere opleiding).

De deelnemers beantwoordden vragen over inzetbaarheid, i-deals, de uitwisselingsrelatie met de leidinggevende en autonomie. Deze concepten zijn elk met 4 à 7 items gemeten, met antwoordschalen van 1 tot 5. Alle concepten zijn voldoende betrouwbaar gemeten; dat betekent dat de items behorende bij een concept allemaal hetzelfde concept meten (zie bijlage met voorbeelden van items en scores op de betrouwbaarheidsindex Cronbach's α).

Resultaten

In tabel 1 staan de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van en tussen alle variabelen. Daaruit blijkt ten eerste dat men op de variabelen uit het theoretisch model boven het schaal midden (op een schaal van 1-5) scoort, met uitzondering van i-deals. Met andere woorden, medewerkers vinden gemiddeld eerder wel dan niet dat zij inzetbaar zijn, een goede ruilrelatie met hun leidinggevende hebben en hun werk autonoom uitvoeren. Maar zij vinden eerder niet dan wel dat zij afspraken-op-maat (i-deals) hebben over hun werk en ontwikkeling.

I-deals zijn vrijwillige, op de persoon toegesneden afspraken die niet-standaard zijn

Ten tweede blijken demografische factoren licht samen te hangen met de theoretische variabelen. Opvallend is echter de hoge correlatie tussen leeftijd en inzetbaarheid ($r = -.31$): hoe ouder men is, hoe minder men zichzelf inzetbaar acht voor de interne en externe arbeidsmarkt. Leeftijd blijkt echter niet samen te hangen met i-deals, ruilrelatie en autonomie. Ouderen hebben dus niet meer of minder vaak een constructieve uitwisselingsrelatie, autonomie en i-deals dan hun jongere collega's.

Ten derde zijn de correlaties tussen de variabelen in het theoretische model statistisch significant. Bovendien zijn de correlaties in de veronderstelde positieve richting, maar niet allemaal even sterk. Een constructieve uitwisselingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende blijkt, zoals verwacht in hypothese 1, sterk positief samen te hangen met i-deals ($r = .43$), terwijl i-deals zwak positief samenhangen met inzetbaarheid ($r = .10$); hypothese 3a krijgt dus steun, hoewel die steun erg zwak is. Opvallend is verder dat autonomie, zoals verwacht in hypothese 2, positief samenhangt met het hebben van een i-deal ($r = .28$), en dat een

	M	SD	N	1.	2.	3.	5.	6.	7.
1. Inzetbaarheid	3.74	.63	1456						
2. I-deals	2.89	.79	1456	.10					
3. Uitwisselingsrelatie MW-LG	3.61	.71	1451	.21	-.43				
4. Autonomie	3.52	.62	1456	.06	.28	.22			
5. Leeftijd	44.73	10.21	1449	-.31	-.02	-.03	.03		
6. Geslacht#	1.66	.47	1456	.04	-.01	-.03	-.15	-.13	
7. Opleidingsniveau##	6.87	1.35	1456	.15	.02	-.05	.20	-.12	-.14

Noot. Correlaties gelijk aan of hoger dan |.10| zijn significant op $p < .001$ niveau.

1 = man, 2 = vrouw

varieert van 1 = geen opleiding afgerond, tot 9 = gepromoveerd

Tabel 1. Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de variabelen.

constructieve uitwisselingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende positief samenhangt met inzetbaarheid ($r = .21$).

Om het theoretisch model nauwkeuriger te toetsen voerden we statistische analyses uit waarmee we inzetbaarheid 'voorspelden' vanuit de overige drie variabelen, gecontroleerd voor de invloed van demografische factoren (zogenoemde regressie-analyses). Door te controleren voor de invloed van demografische factoren, wordt duidelijk hoe belangrijk een goede uitwisselingsrelatie, autonomie en i-deals zijn voor inzetbaarheid, onafhankelijk van de invloed van leeftijd, geslacht en opleiding.

Tabel 2 toont drie opeenvolgende modellen, waarbij we steeds variabelen toevoegen in het regressiemodel. Zo kunnen we nagaan of de toegevoegde variabelen extra variantie in inzetbaarheid verklaren. Model 1 laat zien dat leeftijd en opleidingsniveau samenhangen met inzetbaarheid, maar geslacht niet. Hoe jonger en hoger opgeleid men is, hoe meer men zichzelf inzetbaar acht. Deze drie variabelen verklaren samen elf procent van de variantie in inzetbaarheid ($R^2 = .11$).

In Model 2 voegen we de uitwisselingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende en autonomie toe. Deze twee variabelen voegen vier procent extra verklaarde variantie toe (R^2 -change = .04), een significante toename, die geheel toe te schrijven is aan de uitwisselingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende. Uitwisselingsrelatie heeft namelijk een significant positieve regressiecoëfficiënt ($\beta = .21$; $p < .001$), terwijl dat niet geldt voor autonomie ($\beta = -.01$; ns). Met andere woorden, na controle voor demografische factoren levert de uitwisselingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende een positieve bijdrage aan de voorspelling van inzetbaarheid, terwijl autonomie hieraan niet bijdraagt. Zoals staat weergegeven in het model in Figuur 1, blijkt dat medewerkers die een constructieve uitwisselingsrelatie hebben met hun leidinggevende,

	Model 1	Model 2	Model 3
Leeftijd	-.29*	-.28*	-.28*
Geslacht	.02	.02	.02
Opleidingsniveau	.12*	.13*	.13*
Uitwisselingsrelatie MW-LG		.21*	.21*
Autonomie		-.01	-.01
I-deals			.01
R ²	.11*	.15*	.15*
R ² -change	.11*	.04*	.00

* $p < .001$

Tabel 2. Regressieanalyse met inzetbaarheid als afhankelijke variabele.

meer inzetbaar zijn dan medewerkers in een minder constructieve uitwisselingsrelatie. Maar tegengesteld aan dit model blijkt autonomie niet samen te hangen met inzetbaarheid.

In Model 3 voegen we i-deals toe. Ditmaal neemt de verklaarde variantie niet significant toe. Anders dan voorspeld, blijken i-deals dus niet positief samen te hangen met inzetbaarheid, wanneer gecontroleerd wordt voor uitwisselingsrelatie, autonomie, leeftijd, geslacht en opleiding. Hieruit volgt dat i-deals de relatie tussen uitwisselingsrelatie en autonomie enerzijds en inzetbaarheid anderzijds niet mediëren; hypothesen 3b

en 3c zijn verworpen. Het blijkt dus niet zo te zijn dat uitwisselingsrelaties en autonomie inzetbaarheid verhogen *omdat* medewerkers en leidinggevenden dan i-deals sluiten; met name de constructieve uitwisselingsrelatie blijkt *rechtstreeks* bij te dragen aan inzetbaarheid. Alle variabelen tezamen verklaren vijftien procent van de variantie in inzetbaarheid. In alle drie modellen blijkt dat leeftijd de belangrijkste voorspeller is van inzetbaarheid. Hoe ouder medewerkers zijn, hoe minder zij zichzelf inzetbaar achten op de interne en externe arbeidsmarkt.

Zulke creatieve onderhandelingen zijn waarschijnlijk als de uitwisselingsrelatie goed is

Samengevat blijkt uit de resultaten gedeeltelijke steun voor het model: Inzetbaarheid wordt 'voorspeld' door een goede uitwisselingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende maar niet door taakautonomie. Die uitwisselingsrelatie draagt direct positief bij aan inzetbaarheid, en niet, zoals verwacht, via i-deals. Weliswaar sluiten medewerker en leidinggevende in een constructieve uitwisselingsrelatie vaker i-deals dan in een niet-constructieve uitwisselingsrelatie, maar die i-deals hangen niet of nauwelijks samen met inzetbaarheid. Opvallend is dat leeftijd het sterkst samenhangt met inzetbaarheid: hoe ouder, hoe minder men zichzelf inzetbaar acht.

Discussie

In dit artikel hebben we beschreven hoe de UMC's dankzij conferenties, workshops en onderzoek proberen om arbeidsrelaties op individueel en collectief niveau volwaardiger te maken. De hier gerapporteerde onderzoeksresultaten geven een eerste inzicht in de juistheid van de 'rationale' waarmee werkgever en vakbonden het besluit hebben genomen te investeren in dialoog en maatwerk. De resultaten zijn echter verre van compleet, omdat pas in de loop van het longitudinale onderzoek (met drie metingen, waarvan de laatste eind 2011) zal blijken in hoeverre alle inspanningen van het geïnitieerde proces Idealoog wat uithalen, met name op het individuele niveau van medewerkers en leidinggevenden. Toch bieden de eerste resultaten al enkele eerste inzichten. Ten eerste blijkt dat medewerkers in de UMC's zichzelf redelijk positief beoordelen op belangrijke aspecten als inzetbaarheid, een constructieve uitwisselingsrelatie met hun leidinggevende en autonomie in het werk. Daarentegen blijkt dat maar weinig medewerkers een i-deal hebben, een echte maatwerkafpraak waardoor hun werk optimaal is afgestemd op wat zij kunnen en willen.

Ten tweede nuanceren de onderzoeksresultaten het theoretisch model in Figuur 1. Een constructieve uitwisselingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende draagt bij aan inzetbaarheid, maar niet omdat medewerker en leidinggevende in zo'n relatie vaker i-deals sluiten. Die uitwisselingsrelatie hangt rechtstreeks samen met inzetbaarheid. Laatstgenoemde bevinding stemt enigszins overeen met de theorie van Maurer, Peirce en Shore (2002), die stellen dat veel persoonlijke ontwikkelingsactiviteiten – die ten goede komen aan inzetbaarheid – voortkomen uit sociale uitwisseling. Als werknemers een goede uitwisselingsrelatie met hun leidinggevende hebben, dan krijgen ze vaker leer- en oefenmogelijkheden aangereikt, waardoor ze meer vertrouwen krijgen in het vermogen om zichzelf te ontwikkelen – een bewezen bron van inzetbaarheid (Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam, & Willemssen, 2009).

*Hoe jonger en hoger
opgeleid men is, hoe
meer men zichzelf
inzetbaar acht*

Zowel een goede uitwisselingsrelatie als autonomie blijken positief samen te hangen met i-deals. Ten eerste repliceren we hiermee het eerder genoemde onderzoek van Hornung et al., die in zowel Duitse als Amerikaanse ziekenhuizen aantoonde dat werknemers met goede uitwisselingsrelaties vaker i-deals sluiten. Ten tweede tonen we hiermee aan dat werknemers een zekere vrijheid en onderhandelingsruimte nodig hebben, willen zij i-deals afsluiten. Dit sluit enigszins aan bij wat Schalk en Rousseau (2001) de *zone of negotiability* noemen: de mate waarin er ruimte is om over arbeidsinhoud en -voorwaarden te onderhandelen.

Kanttekening is dat wij niet zozeer onderhandelingsruimte, maar taakautonomie gemeten hebben. Toekomstig onderzoek moet uitwijzen of taakautonomie gepaard gaat met veel onderhandelingsruimte. Onze bevinding is anders dan wat Rousseau (2005) beweert, namelijk dat werknemers met veel autonomie hun werk zelf kunnen aanpassen, zonder daarover te hoeven onderhandelen. Haar visie stemt overeen met die van Wrzesniewski en Dutton (2001): werknemers met veel autonomie passen hun baan individueel aan (*job crafting*) in plaats van erover te hoeven onderhandelen (*i-deal making*). Ons onderzoek wijst uit dat autonomie (ook) gepaard gaat met baanaanpassingen waartoe werknemers en leidinggevenden gezamenlijk beslissen: hoe meer autonomie, hoe meer werknemers in samenspraak met hun leidinggevende i-deals sluiten.

Een opmerkelijke bevinding is dat i-deals, tegengesteld aan de verwachtingen, niet significant bijdragen aan zelf-waargenomen inzetbaarheid op de interne en externe arbeidsmarkt. Een constructieve uitwisselingsrelatie hangt weliswaar positief samen met zowel i-deals als inzetbaarheid,

Tegengesteld aan dit model blijkt autonomie niet samen te hangen met inzetbaarheid

maar i-deals hangen niet of nauwelijks samen met inzetbaarheid. Het zijn blijkbaar niet de i-deals, maar louter de goede uitwisselingsrelatie met de leidinggevende die maakt dat medewerkers zichzelf inzetbaar achten. Een mogelijke verklaring hiervoor heeft te maken met de specifieke inhoud van i-deals. Volgens Rousseau (2005) kunnen i-deals overall over gaan, variërend van 'iets kleins' zoals af en toe wat eerder naar huis gaan, tot de gehele arbeidsrelatie als medewerkers een 'unieke rol' met hun baas hebben uitonderhandeld. Het lijkt waarschijnlijk dat bepaalde soorten i-deals inzetbaarheid vergroten,

terwijl andere soorten i-deals inzetbaarheid juist verkleinen. Iemand die in een unieke rol veel bijdraagt aan de organisatie (bijv. excellente research & developmenttaken uitvoeren) is sterk inzetbaar en zal dat zelf ook zo ervaren. Maar een collega die een i-deal heeft over speciale werktijden vanwege de mantelzorg die hij pleegt is juist verminderd inzetbaar en zal dat zelf ook zo ervaren. Zoals Rousseau (2005) stelt: sommige medewerkers hebben i-deals om versneld carrière te maken, terwijl anderen ze hebben om problemen op te lossen. In toekomstig onderzoek zou daarom specifiek onderscheid gemaakt moeten worden in het type i-deal dat medewerkers sluiten. Te verwachten valt dat i-deals over ontwikkeling inzetbaarheid vergroten, terwijl i-deals over werkprivébalans inzetbaarheid verkleinen. Een aanwijzing in deze richting geeft onderzoek van Rousseau, Hornung en Kim (2009), die suggereren dat werknemers met afwijkende werktijden vaak als lastige uitzonderingen worden gezien, waardoor leidinggevenden hen lagere beoordelingen geven (lees: minder inzetbaar achten).

Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is om het proces van uitwisseling, dialoog en i-deals sluiten nauwkeuriger, in al zijn rijkdom, in kaart te brengen: wat gebeurt er precies tijdens plannings- en voortgangsgesprekken? Hoe en welke afspraken maakt men tijdens die gesprekken? Is het zo dat i-deals over ontwikkeling inzetbaarheid verhogen, terwijl i-deals over werktijden juist belemmerend werken? Vanaf 2011 voeren wij een observatieonderzoek uit, waarin we gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden op video opnemen en hen een jaar lang met korte vragenlijstmetingen volgen. Zo kunnen we toetsen of een goede dialoog waarin afspraken over ontwikkeling worden gemaakt, voorspellend is voor inzetbaarheid een jaar later. Ook krijgen we op die manier een kwalitatief goed inzicht in wat er gebeurt tijdens gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden en wat zoal de aard is van de i-deals die zij sluiten.

Een andere opmerkelijke bevinding is de behoorlijk negatieve correlatie tussen leeftijd en inzetbaarheid, een bevinding die ook uit veel ander onderzoek blijkt (bijv. Steemers, 2010; Wittekind, Raeder & Grote, 2010). Dit roept een belangrijke vraag voor de praktijk op: zou inzetbaarheid ooit 'leeftijdsonafhankelijk' kunnen worden? Daarmee bedoelen we dat inzetbaarheid minder afhangt van leeftijd, maar van factoren die er toe doen, zoals kennis, vaardigheden en 'sociaal kapitaal' (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004). Dit vergt een forse omslag in beleid en cultuur, niet alleen binnen de UMC's maar binnen de gehele 'BV Nederland'. Hierin is een flinke weg te gaan, omdat werkgevers, werknemers, HR-beleid, CAO's en media doordrenkt zijn met leeftijdsstereotype denkbeelden, zoals onderzoek aantoonde (Van der Heijden, De Lange, Demerouti, & Van der Heijde, 2009; Warr, 2001; Nauta, De Bruin, & Cremer 2004). Leeftijdsstereotypen maken het lastig om inzetbaarheid leeftijdsonafhankelijk te maken. Ten eerste leiden leeftijdsstereotypen er vaak toe dat oudere medewerkers anders worden behandeld dan hun jongere collega's. Ten tweede bestaat de kans dat oudere medewerkers zelf gaan geloven in deze stereotypen en zich naar deze stereotypen gaan gedragen. Het antwoord op de vraag hoe inzetbaarheid minder leeftijdsafhankelijk kan worden, vergt tijd die nodig is voor een 'cultuuromslag': naarmate het gewoner wordt dat ouderen werken en ook boven de zestig loopbaanstappen zetten, zullen leeftijdsstereotypen naar verwachting slijten. Wat daarbij mogelijk helpt is om in CAO's alle leeftijdsstigmatiserende maatregelen af te bouwen. Daarvoor in de plaats kunnen CAO-maatregelen komen die werknemers en leidinggevenden welhaast 'dwinger' om met elkaar in gesprek te gaan over ontwikkeling, of men nu jong of oud is. Zo kunnen senioren dagen vervangen worden door faciliteiten in de vorm van een inzetbaarheidsbudget, leer- en stagemogelijkheden.

*Opvallend is dat leeftijd
het sterkst samenhangt
met inzetbaarheid*

Investerings in volwaardige arbeidsrelaties zijn ons inziens allesbehalve vrijblijvend

Belangrijker nog is hoe in de dagelijkse praktijk van organisaties een cultuuromslag is te bewerkstelligen, waardoor mensen tot op hoge leeftijd inzetbaar blijven. Welke aanbevelingen zijn af te leiden uit ons onderzoek, die van waarde kunnen zijn voor het project Idealoog in het bijzonder en voor HR-praktijken in het algemeen? We bevelen aan om het accent binnen het project Idealoog – en bij inzetbaarheidsbeleid in andere organisaties – te verschuiven van i-deals en maatwerk naar dialoog en uitwisselingsrelaties. Immers, het zijn niet zozeer de concrete afspraken, maar wel de uitwisselingsrelaties tussen medewerkers en leidinggevenden die maken dat medewerkers zich meer of minder inzetbaar voelen. Ons onderzoek onderstreept het belang van constructieve uitwisseling: als werknemers het gevoel hebben dat hun leidinggevende prettig met hen omgaat, dan komt dat ten goede aan zelf-waargenomen inzetbaarheid, meer nog dan de precieze afspraken die werknemers met hun leidinggevende maken. Deze aanbeveling wordt de komende tijd werkelijkheid in de UMC's: het project Idealoog wordt de komende jaren onder een nieuwe titel voortgezet, namelijk simpelweg: 'Dialoog'. Hiermee benadrukken de UMC's het belang van volwaardige uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende als sleutel tot inzetbaarheid.

Investerings in volwaardige arbeidsrelaties zijn ons inziens allesbehalve vrijblijvend. Willen organisaties aantrekkelijke werkgevers blijven in de sterk verkrappende arbeidsmarkt, dan zullen zij moeten investeren in sterke uitwisselingsrelaties en goede gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden. Dat lukt beter naarmate werkgevers en vakbonden het CAO-proces congruent daarmee inrichten. Als werkgevers en vakorganisaties in open en eerlijke uitwisselingsrelaties CAO-onderhandelingen voeren, dan kunnen zij gedetailleerde CAO-bepalingen die vaak gebaseerd zijn op wederzijds wantrouwen, vervangen door raamwerkregels die op de werkvloer dialoog en uitwisseling uitlokken. CAO-onderhandelaars zouden ons inziens niet alleen moeten praten over gewenste cultuurveranderingen, maar haar daadwerkelijk moeten voorleven door zelf constructief en creatief te onderhandelen. Dan is de kans groot dat inzetbaarheid in volwaardige arbeidsrelaties meer dan nu tot leven komt.

SUMMARY

This article concerns the first findings of a study on idiosyncratic deals (i-deals) and employability in Dutch University Medical Centers (UMC's). The UMC's made an innovative collective agreement, in which measures such as the introduction of a personal employability budget were combined with a change program and a longitudinal study with measurements in 2009, 2010 and 2011. This article reveals some first findings of the first measurement among 1456 employees of the UMC's. Findings show that i-deals stem from constructive exchange relations between employees and superiors as well as from task autonomy. Moreover, constructive exchange relations are directly related with employability. In contrast to expectations, i-deals are not related with employability. Future research is needed to examine whether specific types of i-deals might increase employability, whereas other types of i-deals might decrease employability. A practical recommendation, which the UMC's are currently implementing, is to invest strongly in exchange relations and dialogue between employees and superiors, because this is likely to increase employability.

Literatuur

- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Edwards, J.R. (1991). Person-job fit: a conceptual integration, literature review, and methodological critique. In Cooper, C.L., & Robertson, I.T. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 283-358). Chichester: Wiley.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M.(1995). The relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hackman, J.R., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187-215.
- Maurer, T.J., Pierce, H.R., & Shore, L.M. (2002). Perceived beneficiary of employee development activity: A three-dimensional social exchange model. *Academy of Management Review*, 27, 432-444.

- Nauta, A., De Bruin, M., & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Een inventarisatie van beelden, feiten en maatregelen over gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R., & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36, 23-41.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: Sharpe.
- Rousseau, D.M., Ho, V.T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- Rousseau, D.M., Hornung, S., & Kim, T.G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 338-348.
- Schalk, R., & Rousseau, D.M. (2001). Psychological contracts in employment. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 133-142). London: Sage.
- Steemers, F. (2010). Vereist blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen cognitieve flexibiliteit? *Tijdschrift voor HRM*, 13(4), 6-34.
- Van der Heijde, C.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-476.
- Van der Heijden, B.I.J.M., De Lange, A.H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C.M. (2009). Age as moderator in the relationship between self- versus supervisor ratings of employability and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 2, 156-164.
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. In: C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester: Wiley.
- Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 566-586.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-2001.

Bijlage

Overzicht van het aantal items, de antwoordmogelijkheden, voorbeeld-items en betrouwbaarheden (Cronbach's α) van de gemeten concepten.

Concept	Aantal items	Antwoordmogelijkheden	Voorbeeld-item	α^{**}
Inzetbaarheid	6	Van 1 = helemaal niet mee eens, tot 5 = helemaal mee eens	Ik ben ervan overtuigd dat ik nog lang binnen het UMC kan blijven werken	.79
I-deals	4	Van 1 = zeker niet, tot 5 = zeker wel	Speciale mogelijkheden voor het ontwikkelen van mijn kennis en vaardigheden*	.77
Uitwisselingsrelatie MW-LG	7	Van 1 = helemaal niet mee eens, tot 5 = helemaal mee eens	Mijn leidinggevende gebruikt zijn/haar positie om mij te helpen problemen in het werk op te lossen	.90
Autonomie	7	Van 1 = zeker niet, tot 5 = zeker wel	Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk uitvoer	.86

* Dit item werd voorgelegd na de volgende introductie: 'In hoeverre heeft u met uw leidinggevende unieke afspraken gemaakt, die afwijken van de standaardregelingen voor werknemers in vergelijkbare functies, over de volgende aspecten: ...'

**Een Cronbach's α van boven .70 verwijst doorgaans naar een voldoende betrouwbare schaal.

Redactie: Klaas Dirk Bruintjes en Dirk Scheele
Druk: Vijfkeerblauw | 536-284356

Het artikel van Van der Klink e.a. is eerder gepubliceerd
in het Tijdschrift Gedrag & Organisatie 2011 (24) 4

Het artikel van Nauta e.a. is eerder gepubliceerd
in het Tijdschrift voor HRM (2 2011)

Deze publicatie is een uitgave van:
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Postbus 90801 | 2509 LV Den Haag