

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*”.

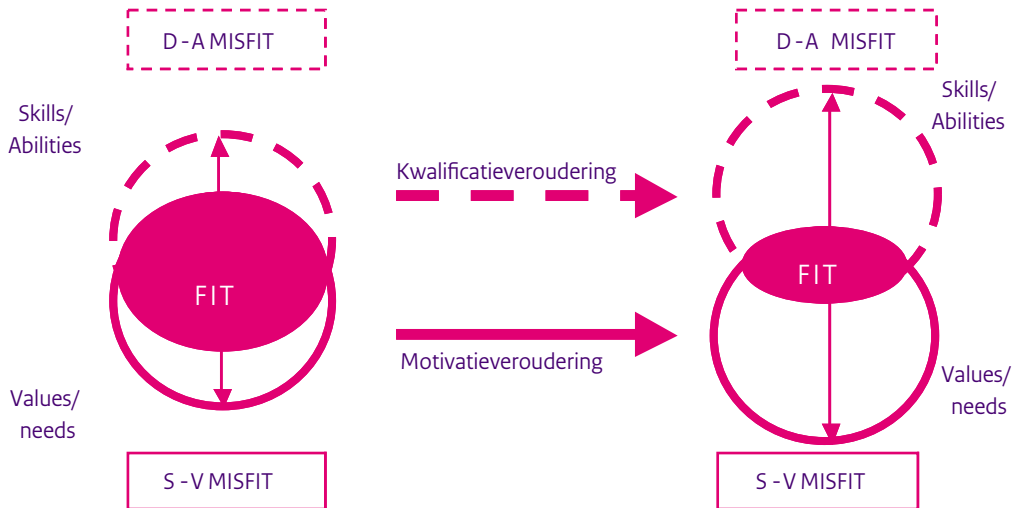
Met deze dynamische fit benadering onderscheiden we drie dimensies waarop de inzetbaarheid van werknemers kan worden gepeild in de tijd. Op deze dimensies kunnen misfits optreden die het kunnen en het willen werken in een bepaalde baan beïnvloeden. Twee ‘demands-abilities’ (D-A) misfits reflecteren het 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.

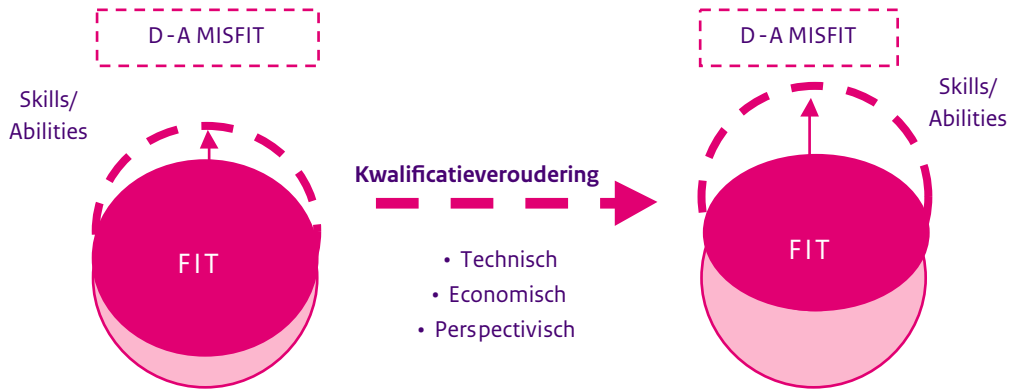
3.2.2 Kwalificatieveroudering

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.

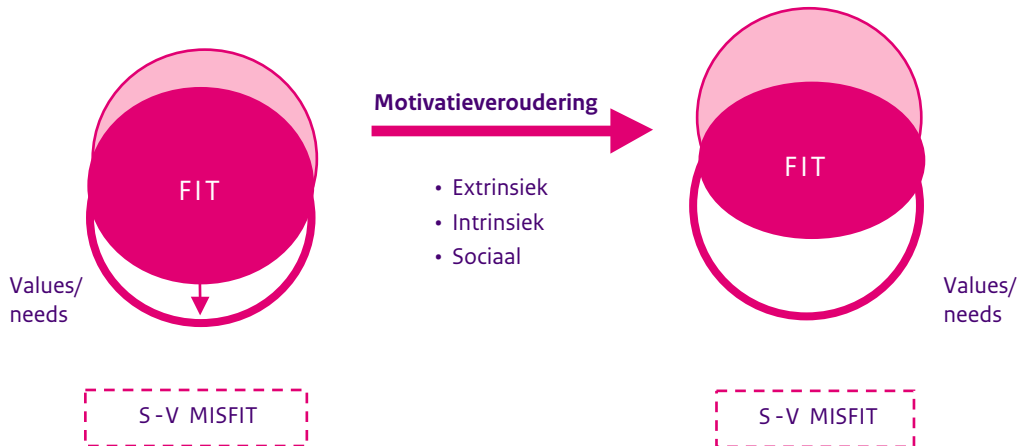
3.2.5 Motivatieveroudering

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 inzetbaarheid 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

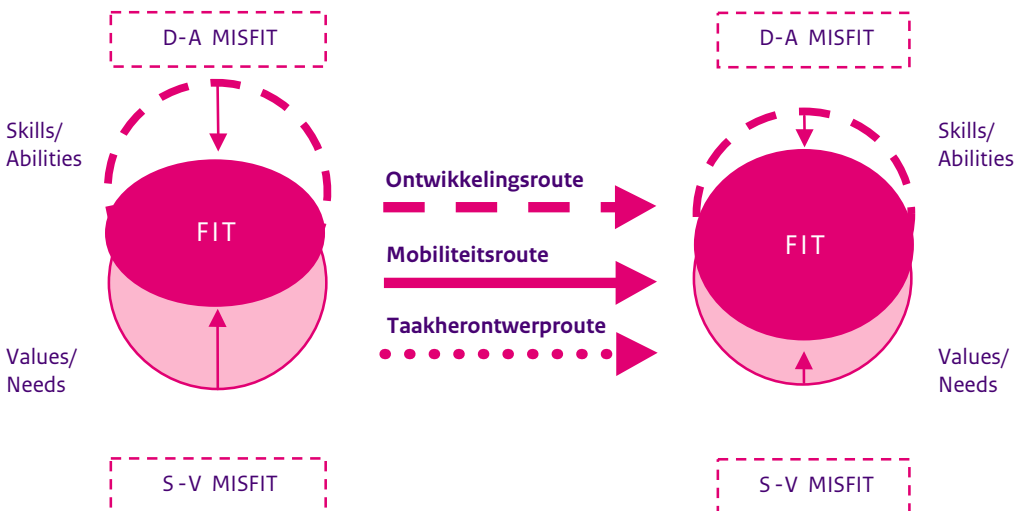
op drie interventierichtingen of ‘routes voor verduurzaming van inzetbaarheid’:

- *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 transitie: 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 leidinggevend/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.