

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. 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 ontleen 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 psychomentele 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 werkstress ontwikkeld met als belangrijke representant het Michigan-stressmodel (French & Caplan, 1972), waarin werkdruk en gebrek aan regelruimte en sociale steun als monodimensionale determinanten van werkstress 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 energiegeevende 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 leidinggevenden. 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 aannemelijk 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 verschraving 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 ontleen, 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 uitreden 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 ontleen 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=admsciequar> 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