

# Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van 'fit'<sup>1</sup>

Wilmar Schaufeli

In dit hoofdstuk staan we stil bij duurzame inzetbaarheid vanuit het gezichtspunt van de werknemer. Wat houdt duurzame inzetbaarheid in vanuit individueel, psychologisch perspectief? Eerst komen de verschillende opvattingen over duurzame inzetbaarheid kort aan de orde. Daaruit blijkt dat er weinig aandacht is voor de werkcontext die de mogelijkheid moet bieden om ook in de toekomst duurzaam inzetbaar te zijn. Om aan dit bezwaar tegemoet te komen, presenteren we een model van duurzame inzetbaarheid dat gebaseerd is op de balans tussen persoon en werk. Wanneer een dergelijke balans aanwezig is, zal de werknemer langdurig en met behoud van gezondheid en welzijn kunnen blijven functioneren. Er is dan sprake van een optimale 'fit', zoals Charles Darwin dat bedoelde toen hij het had over de *survival of the fittest*. Darwin wilde daarmee niet te zeggen dat de *sterksten* van een bepaalde soort zouden overleven en zich verder zouden voortplanten, maar juist die exemplaren die het beste *passen* bij hun omgeving. Op analoge wijze 'overleven' ook niet de meest gezonde en sterke werknemers, maar juist diegenen die het beste passen bij hun werk. Uit het voorgestelde psychologische model voor duurzame inzetbaarheid zijn een aantal strategieën af te leiden die individuele werknemers en organisaties kunnen gebruiken om duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

## 4.1 Het begrip duurzame inzetbaarheid

Algemeen gesproken heeft het begrip duurzame inzetbaarheid betrekking op het gebruik of de inzet van het productiemiddel arbeid, zonder dat de gebruikswaarde daarvan wordt aangetast. Bij duurzame inzetbaarheid is er dus sprake van gebruik van arbeid zonder *verbruik*. Het gaat dus om het op zo'n manier verrichten van arbeid dat het de toekomstige mogelijkheid tot het verrichten ervan niet ondermijnt. Slijtage, laat staan roofofbouw, moet dus vermeden worden. Bij duurzame inzetbaarheid gaat het erom dat werknemers continue leren en zich blijven ontwikkelen. Want alleen op deze manier valt te garanderen dat zij ook in de toekomst gezond en productief kunnen blijven werken.

### 4.1.1 Verschillende interpretaties

De term duurzame inzetbaarheid wordt veel gebruikt. Zo levert Google al meer dan 120.000 hits op. Op het eerste gezicht lijkt misschien duidelijk wat duurzame inzetbaarheid inhoudt – gedurende de gehele loopbaan gezond en productief blijven werken. Maar, zoals in hoofdstuk

---

<sup>1</sup> Hoofdstuk uit: Schouten & Nelissen (2011) ."*Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland*", Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

1 al werd aangegeven, over de exacte omschrijving bestaat bij nadere beschouwing toch weinig overeenstemming. Dit blijkt uit de volgende voorbeelden.

- **Randstad:**<sup>2</sup> *'Duurzame inzetbaarheid betekent dat uw medewerkers hun talenten optimaal benutten, steeds op de goede plek zitten of ernaartoe bewegen en maximaal bijdragen aan uw organisatie. Organisaties die ervoor zorgen dat hun medewerkers duurzaam inzetbaar zijn, anticiperen tijdig op veranderingen en zijn daardoor flexibel en succesvol.'*
- **ArboUnie:**<sup>3</sup> *'Met duurzame inzetbaarheid bedoelen we dat we gebruik maken van de kwaliteiten van een medewerker in functies en werkzaamheden binnen uw onderneming gedurende zijn hele arbeidzame leven. Gebrek aan scholing en training voor en tijdens de loopbaan, teruglopende vitaliteit, mobiliteit en flexibiliteit kunnen de inzetbaarheid van de medewerker nadelig beïnvloeden. Of iemand inzetbaar is voor het arbeidsproces wordt bepaald door drie aspecten: namelijk de optelsom van competenties, motivatie en gezondheid. Deze optelsom wordt wel duurzame inzetbaarheid genoemd.'*
- **Human Capital Group:**<sup>4</sup> *'Duurzame inzetbaarheid is erop gericht om nu en in de toekomst alle werknemers vitaal en inzetbaar te houden. Passende maatregelen en persoonlijk maatwerk moeten ervoor zorgen dat individuele capaciteiten van iedereen maximaal benut worden.'*
- **HR-Praktijk:**<sup>5</sup> *'Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is een relatief nieuw begrip dat past in het duurzaamheidsdenken. Dit houdt in dat:*
  - *de werknemer goed kan functioneren als de activiteit continuïteit heeft*
  - *de werknemer respect heeft voor anderen*
  - *de werknemer zich bewust is van zijn of haar omgeving*
  - *er een koppeling is tussen gezondheidsbeleid en medewerker.'*
- **Stichting Opleidings-en Ontwikkelingsfonds (OMO):**<sup>6</sup> *'Duurzame inzetbaarheid is geen kwestie van een optimale balans tussen belastbaarheid (fysiek en mentaal) en belasting van het werk. Er zijn meer factoren bij de medewerker en in uw arbeidsorganisatie die een grote invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid heeft niet alleen te maken met “kunnen” (in hoeverre is de medewerker belastbaar, past het vakinhoudelijk functioneren bij de eisen die het werk aan de medewerker stelt), maar ook met “willen” (wat is de betekenis van werk voor de medewerker, is hij gemotiveerd, welke rol speelt werken in zijn leven). Bovendien heeft de manier waarop de medewerker omgaat met veranderingen en tegenslagen effect op de duurzame inzetbaarheid. Kortom, kan en wil de medewerker zich duurzaam inzetten voor de organisatie?'*

Opvallend is dat duurzame inzetbaarheid steeds als een individueel kenmerk en een individuele verantwoordelijkheid van de werknemer wordt beschouwd. Het accent ligt vooral op het optimaal benutten van talenten, vaardigheden en competenties, en op veranderbereidheid, flexibiliteit en mobiliteit. Nadrukkelijk speelt naast het kunnen ook het willen een rol, waarmee duurzame inzetbaarheid ook een motivationele inkleuring krijgt.

---

<sup>2</sup> <http://www.randstad.nl/content/hr-solutions/hr-diensten/duurzaam-inzetbaar/index.xml>

<sup>3</sup> [http://www.xpertlink.nl/pdf/Brochure\\_levensfasebeleid.pdf](http://www.xpertlink.nl/pdf/Brochure_levensfasebeleid.pdf)

<sup>4</sup> <http://www.zenw.nl/webgen.aspx?p=56&o=1172>

<sup>5</sup> <http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/nieuws/geef-duurzame-inzetbaarheid-meer-aandacht.594152 lynkx>

<sup>6</sup> <http://www.fondsarm.nl/documents/OO%20Fonds%20ARM%20Informatie%20PMO%20Duurzame%20inzetbaarheid.pdf>

#### 4.1.2 Duurzame inzetbaarheid als contextueel begrip

Ondanks deze definities is duurzame inzetbaarheid echter een contextueel begrip: mensen zijn immers inzetbaar *binnen de context van het werk*. Je kunt niet duurzaam inzetbaar zijn zonder daarmee tegelijk te refereren aan een bepaald soort werk of een bepaalde baan. Duurzame inzetbaarheid is dus niet zozeer een kenmerk van een individu, maar van de *interactie* tussen het individu en zijn werk. Iemand is niet 'inzetbaar' zonder meer, maar altijd in relatie tot bepaald soort werk of een bepaalde baan. Daaruit volgt dat duurzame inzetbaarheid zowel de verantwoordelijkheid van de werknemer als de werkgever is. De werknemer heeft de verantwoordelijkheid om, binnen zijn mogelijkheden, zijn talenten te ontwikkelen en zijn kennis en vaardigheden op peil te houden. Daarmee houdt hij zijn opties voor zijn huidige en toekomstige werk open en blijft hij dus duurzaam inzetbaar. De werkgever heeft de verantwoordelijkheid om de voorwaarden scheppen waaronder de werknemer zich binnen het werk kan ontwikkelen en zijn talenten, kennis en vaardigheden daadwerkelijk kan inzetten. De overheid ten slotte moet met regelgeving en flankerend beleid deze processen faciliteren.

Zoals in hoofdstuk 1 al werd vermeld, is recentelijk in een rapport van ZonMW<sup>7</sup> een definitie van duurzame inzetbaarheid gegeven die uitgaat van deze interactie tussen persoon en werk, en waarin ook de context waarbinnen het werk plaatsvindt nadrukkelijk aan bod komt. We herhalen hem hier nog een keer.

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.

Deze definitie is geïnspireerd door het begrip 'capability' van de Indiase ontwikkelings-econoom en Nobelprijswinnaar (1998) Amartya Sen.<sup>8</sup> In zijn visie heeft *capability* betrekking op de mogelijkheden die iemand heeft om belangrijke persoonlijke doelen te bereiken. Het gaat om dat wat mensen belangrijk vinden én wat ook daadwerkelijk binnen hun bereik ligt. Toegesneden op arbeid kunnen we het capability-begrip verhelderen door het te vergelijken met prestatie (performance) en vermogen (capacity). 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.

<sup>7</sup> Van der Klink, J., Burdorf, A., Schaufeli, W., van der Wilt, G., Zijlstra, F., Brouwer, S. & Bültmann, U. (2010). *Duurzame inzetbaar: Werk als waarde*. Den Haag: ZonMW.

<sup>8</sup> Sen A.K. (1992). *Inequality re-examined*. Oxford: Clarendon Press.  
Robeyns, I. (2005). The capability approach: a theoretical survey. *Journal of Human Development*, 6, 93-114.

Een eenvoudig voorbeeld kan dit verduidelijken. 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 alleen maar modderpoelen zijn en geen begaanbare wegen 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). Daardoor kan de beschikking over deze middelen en eigenschappen worden benut. De crux bij capability zit dus in het 'kunnen', dat zowel verwijst naar *in staat zijn* als naar *in staat gesteld worden*.

Ook het verrichten van arbeid kunnen we beschouwen als een *capability* in de zin van Amartya Sen. 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 moet zijn om te werken, als om de context waarbinnen dit plaatsvindt en die dat dus ook mogelijk moet maken. Vanuit deze optiek is duurzame inzetbaarheid het naar de toekomst toe openhouden van zo veel mogelijk mogelijkheden tot werk. 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 organisatie daartoe de mogelijkheden biedt en dat faciliteert.

## 4.2 Een psychologisch model van duurzame inzetbaarheid

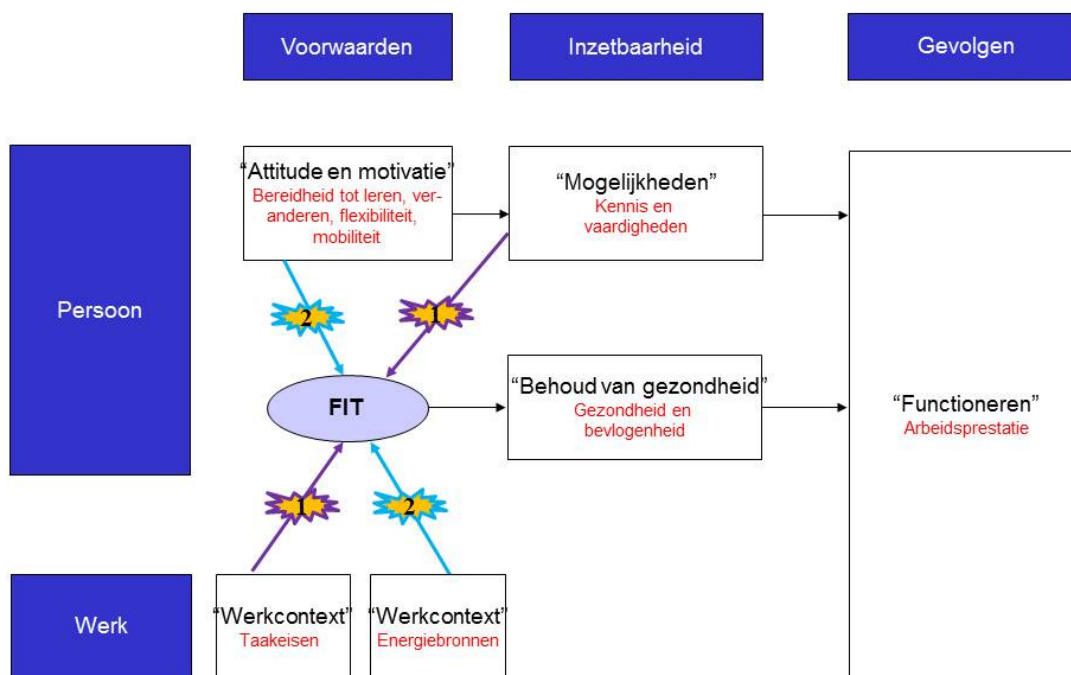
Op basis van deze laatste definitie van duurzame inzetbaarheid is een model ontworpen dat de belangrijkste elementen bevat. (In de definitie op pagina \* staan die kernelementen **vet** gedrukt.) Dit model sluit aan bij een traditie die in de psychologie bekend staat als de *Person-Environment fit*, of meer in het bijzonder de *Person-Job fit*<sup>9</sup>-benadering. 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.

In figuur 1, waarin de vet gedrukte kernelementen uit de definitie zijn terug te vinden, is duurzame inzetbaarheid schematisch afgebeeld als functie van de *fit* (letterlijk: passing) tussen persoon en werk.

---

<sup>9</sup> Edwards, J. (1991). Person-Job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. In C.L. Cooper & I.T. Robynson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology (Vol 6, pp. 283-357)*. New York: Wiley.

Figuur 1: Duurzame inzetbaarheid als functie van de Persoon-Werk-fit.



#### 4.2.1 Twee typen 'fit'

Meer in het bijzonder gaat het om twee typen *fit*.<sup>10</sup>

##### **Demands-abilities fit**

Ten eerste moeten de 'mogelijkheden' (de kennis en vaardigheden van de werknemer) passen bij de 'werkcontext' (de eisen die het werk stelt). We spreken dan van een *demands-abilities fit*. De eisen (demands) en mogelijkheden (abilities) passen dan bij elkaar. Een werknemer moet bijvoorbeeld het werktempo goed aankunnen en overweg kunnen met gereedschap, software en andere mensen, zoals klanten, patiënten of leerlingen. Is dat niet zo is er sprake van een *demands-abilities mis-fit*. In figuur 1 is dit aangegeven als *mis-fit* van het Type 1.

<sup>10</sup> 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.

## Needs-supply fit

Ten tweede moeten de 'attitude en motivatie' van de werknemer (met name zijn bereidheid tot leren, veranderen en ontwikkelen) passen bij de 'werkcontext' (bij de energiebronnen die op het werk aanwezig zijn). Daarbij gaat het bijvoorbeeld om autonomie of regelruimte, loopbaanperspectief, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en steun van collega's en leidinggevendenden. In dat geval spreken we van een *needs-supply fit*. Behoeften (needs) en aanbod (supply) passen dan bij elkaar. 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 de attitude en motivatie van de werknemer niet bij de uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden die het werk biedt dan is er een *needs-supply mis-fit*. In figuur 1 is dit aangegeven als *mis-fit* Type 2.

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<sup>8,9</sup> – en dus tot duurzame inzetbaarheid. Is er géén sprake van *fit*, dan leidt dat tot demotivatie, cynisme, burnout, ontevredenheid, allerlei spanningsklachten, verloop en ziekteverzuim – en dus tot verminderde duurzame inzetbaarheid. Van bijzondere betekenis is het begrip bevolgenheid<sup>11</sup> dat verwijst naar een combinatie van vitaliteit, toewijding en absorptie, oftewel geheel opgaan in het werk. Bevolgen werknemers staan met passie in hun werk. Onderzoek laat zien dat bevolgen werknemers beter presteren en minder fouten en ongelukken maken. Zo is bevolgen hotelpersoneel klantvriendelijker, waardoor klanten vaker terugkomen en stijgt de omzet wanneer werknemers meer bevolgen zijn. Ook krijgen bevolgen werknemers een beter beoordeling van hun leidinggevende dan hun minder bevolgen collega's. Verder zijn bevolgen werknemers trouw aan hun organisatie en niet snel geneigd ontslag te nemen. Ze vinden het niet erg om eens iets extra's te doen voor hun baas of collega's. Ten slotte zitten bevolgen werknemers beter in hun vel: ze hebben minder last hebben van psychosomatische klachten, zijn stressbestendiger en vrolijker. Kortom, naast en kennis en vaardigheden is bevolgenheid een belangrijk element dat de duurzame inzetbaarheid van de werknemer bevordert.

Let wel, de *gehele* figuur heeft betrekking op duurzame inzetbaarheid. Deze is gegarandeerd wanneer er een blijvende fit is tussen persoon en werk. Een tijdelijke fit op een bepaald moment is dus niet genoeg om ook de inzetbaarheid in de toekomst te garanderen. Er zal ook proactieve naar de toekomst gekeken moeten worden. Zijn de huidige kennis en vaardigheden voldoende om ook in de toekomst met behoud van gezondheid en welzijn goed te kunnen blijven functioneren? Is er voldoende motivatie aanwezig om te veranderen? Heeft iemand de juiste houding om mee te gaan in de toekomstige veranderingen? Maar ook, zijn de taakeisen en energiebronnen, die samen de werkcontext vormen, goed afgestemd op de mogelijkheden, wensen en verlangens van de werknemer? Het gaat bij duurzame inzetbaarheid dus zowel om kunnen (*demands-abilities fit*) als om willen (*needs-supply fit*).

---

<sup>11</sup> Schaufeli, W. & Dijkstra, P. (2010). *Bevolgenheid aan het werk*. Thema: Zaltbommel.

### 4.3 Onderzoek, maatregelen en interventies op het vlak van duurzame inzetbaarheid

Ondanks de populariteit van duurzame inzetbaarheid is er nog maar heel weinig onderzoek naar gedaan. Nog nauwelijks is bekend welke factoren erop van invloed zijn. Dergelijke kennis is echter essentieel voor het ontwerpen van interventies en maatregelen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Je moet immers weten aan welke knoppen je moet draaien om effect te bewerkstelligen. Een bijkomend probleem is dat er veel verschillende opvattingen over duurzame inzetbaarheid bestaan – zie hiervoor – waardoor we al snel appels met peren gaan vergelijken. In de praktijk blijkt onderzoek naar duurzame inzetbaarheid vooral gericht op arbeidsparticipatie en langer doorwerken door oudere werknemers. Dit is uiteraard een beperking omdat duurzame inzetbaarheid niet hetzelfde is als arbeidsparticipatie en het zich uitstrekt over *alle* werknemers, niet alleen de ouderen onder hen.

In 2008 is onder leiding van Lex Burdorf van de Erasmus Universiteit een literatuurstudie<sup>12</sup> uitgevoerd naar participatie en gezondheid in relatie tot ouderen en hun arbeidsproductiviteit. Hoewel arbeidsproductiviteit dus niet synoniem is met duurzame inzetbaarheid, zijn de conclusies uit deze literatuurstudie toch interessant. Er blijkt namelijk geen empirische basis te zijn voor de bewering dat met het klimmen der jaren de gezondheid, en dus de inzetbaarheid en arbeidsproductiviteit van werknemers, vermindert. Ook is er geen bewijs voor de stelling dat werknemers naarmate ze ouder worden vaker om gezondheidsredenen uittreden uit het arbeidsproces. Ten slotte zijn er in de wetenschappelijke literatuur geen studies beschikbaar die aantonen dat bepaalde maatregelen positieve effecten hebben op de arbeidsproductiviteit. Dat geldt zowel voor 'ontwikkelmaatregelen' (zoals extra scholing op oudere leeftijd en functiemobiliteit) als voor 'ontziemaatregelen' (zoals meer vakantiedagen, kortere werkweken, geen ploegendienst, andere functie-inhoud). Beide soorten maatregelen blijken de arbeidsproductiviteit dus niet aantoonbaar te verhogen. Kortom, we weten eigenlijk nog maar heel weinig als het gaat om de arbeidsproductiviteit en inzetbaarheid van ouderen en hoe die valt te verbeteren.

#### 4.3.1 Recente ontwikkelingen

Hier lijkt echter verandering in te komen. Uit recent onderzoek van TNO,<sup>13</sup> dat niet in het overzicht van Burdorf uit 2008 is opgenomen, blijkt dat werknemers soms langer hadden willen doorwerken als de leidinggevende hun dat gevraagd zou hebben. Maar dat doen leidinggevendenden niet, met name niet wanneer het lager opgeleide werknemers betreft. Daardoor ontstaat ten onrechte de indruk dat deze groep niet langer zou willen doorwerken. Ook komt uit onderzoek van TNO naar voren dat uitdagend werk in combinatie met waardering van de leidinggevende, meer effect heeft op langer doorwerken dan ontzieregelingen. Stijl van leidinggeven en inhoud van het werk kunnen dus goede ingangen

<sup>12</sup> [http://docs.minszw.nl/pdf/135/2009/135\\_2009\\_1\\_23109.pdf](http://docs.minszw.nl/pdf/135/2009/135_2009_1_23109.pdf)

<sup>13</sup> [http://www.tno.nl/content.cfm?context=kennis&content=thema\\_case&laag1=427&item\\_id=598](http://www.tno.nl/content.cfm?context=kennis&content=thema_case&laag1=427&item_id=598)

zijn om de duurzame inzetbaarheid van oudere, laagopgeleide werknemers te stimuleren. TNO onderzoekt daarom momenteel interventies voor duurzame inzetbaarheid van laagopgeleide oudere werknemers. Deze interventies richten zich op het zodanig herorganiseren van de bestaande verdeling van taken, rollen en verantwoordelijkheden binnen het werkproces dat ze beter aansluiten bij wat werknemers kunnen en willen. Kortom, deze interventies richten zich op het bevorderen van de persoon-werk fit.

#### **4.4 Strategieën voor duurzame inzetbaarheid op basis van het persoon-werk fit-model**

Tot welk type maatregelen en interventies geeft het in figuur 1 gepresenteerde model van duurzame inzetbaarheid aanleiding? Het gaat daarbij dus om psychologische, op het individu gerichte strategieën.

##### **4.4.1 Vaststellen type (mis)fit**

In de eerste plaats is het van belang om de mate en het type (*mis*-)fit van de werknemers in een bepaalde organisatie vast te stellen. Dat kan onder andere door gebruik te maken van de WEB-monitor die Schouten & Nelissen Inzicht heeft ontwikkeld.<sup>10</sup> Dit is een online vragenlijst die naast de demands-abilities fit en de needs-supply fit ook inzicht geeft in de mate van gezondheid, bevlogenheid en het functioneren van de werknemers. De WEB-monitor brengt dus alle elementen van het *fit*-model in kaart. De uitslag van de WEB-monitor geeft per individu weer bij wie sprake is van een Type 1 of Type 2 *mis*-fit. Diegenen die de WEB-monitor hebben ingevuld, ontvangen automatisch een rapport met hun scores. De WEB-monitor kan, behalve als een individueel screeningsinstrument, ook bij een Periodiek Medisch Onderzoek (PMO) worden ingezet. Op die manier ontvangt ook de bedrijfsarts informatie over een eventuele *mis*-fit. Met de WEB-monitor kan er dus een risicogroep worden geïdentificeerd bij wie de individuele behoeften en/of de mogelijkheden niet passen bij het werk dat de mensen binnen deze groep verrichten. Daardoor loopt hun duurzame inzetbaarheid gevaar en is het noodzakelijk om tijdig maatregelen te nemen.

##### **4.4.2 Twee strategieën voor een betere fit**

In principe zijn er twee strategieën mogelijk om de duurzame inzetbaarheid te verhogen.

##### **Coaching**

Ten eerste kan de organisatie de leden van de risicogroep een kort individueel- of groepsgewijs coachingstraject aanbieden. De coaching kan zich richten op het verbeteren van de demands-abilities fit of op het verbeteren van de needs-supply fit. In het eerste geval zou het dan kunnen gaan om het aanleren van bepaalde vaardigheden. Bijvoorbeeld timemanagement om beter met deadlines overweg te kunnen, of het oplossen van conflicten wanneer er spanningen op de werkvloer zijn. Uiteraard kan de aandacht in de coachingsessies ook uitgaan naar vaardigheden die van belang zijn in het toekomstige werk of in de toekomstige functie. De coaching kan zich ook toespitsen op bepaalde talenten of sterke kanten die iemand wil versterken. Bij een needs-supply mis-fit (Type 2) ligt het accent



op de wensen, verlangens, behoeften en motivatie van de werknemer en hoe deze in overeenstemming zijn te brengen met het huidige of toekomstige werk. Een dergelijk type coaching richt zich op het verduidelijken van loopbaanwensen en het identificeren van belangrijke doelen die iemand in zijn werk wil bereiken. Ook de bereidheid tot leren en veranderen, en dus het stimuleren van flexibiliteit en mobiliteit, vormt een belangrijk onderdeel van een dergelijk coachingstraject. In beide gevallen heeft de coaching betrekking op het individuele werknemer en minder op de context waarbinnen deze het werk verricht.

### **Aanpassen werkcontext**

De tweede strategie heeft nadrukkelijk betrekking op de werkcontext. Ook daar gaat het weer om twee verschillende soorten aanpak, afhankelijk van wat als knelpunt uit de WEB-monitor naar voren komt. Kenmerkend is dat in beide gevallen de gegevens van de WEB-monitor worden gekoppeld aan die van het team, de afdeling of de organisatie. De gegevens per team, afdeling of organisatie worden dus samengenomen om te analyseren welke taakeisen en energiebronnen risicofactoren vormen in termen van Type 1 of Type 2 mis-fit. Is het specifieke profiel van problematische taakeisen en energiebronnen (risicofactoren) eenmaal bekend dan kan er een gerichte strategie volgen op team-, afdelings- of organisatieniveau. Deze strategie richt zich in principe op het aanpassen van de taakeisen en/of de energiebronnen om zowel de demands-abilities fit als de needs-supply fit te bevorderen. Voorbeelden van het verminderen van taakeisen zijn: het reguleren van de werkdruk, het beter op elkaar afstemmen van werk en privé, het oplossen van conflicten op de werkvloer, en het verminderen van de mentale- en emotionele belasting. Maar het is ook mogelijk dat het werk juist te weinig uitdagend is, waardoor er juist meer – of andere – taakeisen gesteld moeten worden. Voorbeelden van het vergroten van energiebronnen zijn: het verruimen van de regelruimte of de mate van autonomie, verbetering van de feedback over de prestaties van werknemers, charismatisch of inspirerend leiderschap en het bevorderen van de teamgeest. Meestal voert het lijnmanagement interventies en maatregelen uit die gericht zijn op de werkcontext, al dan niet bijgestaan door externe adviseurs.

### **4.4.3 Proactieve aanpak**

In feite schetsten we zojuist een reactieve aanpak van duurzame inzetbaarheid. De organisatie komt namelijk pas in actie als sprake is van mis-fit en er een duidelijke risicogroep of duidelijke risicofactoren aanwezig zijn. Met het oog op duurzame inzetbaarheid zou het beter zijn om een proactieve koers te varen. Organisaties kunnen de vinger voortdurend aan de pols te houden door de WEB-monitor periodiek in te zetten en de resultaten ervan met *iedereen* (ongeacht of iemand tot een risicogroep behoort of niet) te bespreken als onderdeel van de reguliere HR-cyclus. Op die manier raken leidinggevenden en werknemers jaarlijks op een formele en gestructureerde manier in gesprek over de inzetbaarheid, nu en in de toekomst, van alle medewerkers. Op analoge wijze kan de WEB-monitor periodiek worden ingezet als thermometer om de 'temperatuur' van de organisatie te meten, bijvoorbeeld om de mate van bevlogenheid van de werknemers in kaart te brengen. Loopt deze bevlogenheid terug dan kan dat een eerste teken zijn voor een toekomstige mis-fit. Een jaarlijkse rapportage aan de leiding van de organisatie met suggesties voor verbetering van het psychosociale werkklimaat zou

aanleiding moeten zijn om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren en daarmee de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te vergroten. Op deze wijze wordt duurzame inzetbaarheid van personeel een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering.

#### **4.5 Tot slot**

Duurzame inzetbaarheid is een belangrijk thema dat ons de komende jaren bezig zal houden. Daarvoor zijn diverse economische redenen aan te voeren. Duurzame inzetbaarheid is echter behalve een economisch ook een psychologisch onderwerp om de simpele reden dat het om de gezondheid en het welzijn van individuele werknemers gaat, en over hoe zij momenteel en in de toekomst functioneren op hun werk. Tot nu toe is er vanuit de wetenschap nog weinig nagedacht over wat duurzame inzetbaarheid nu precies is, hoe we het kunnen meten, en hoe we het kunnen bevorderen. Deze bijdrage geeft daartoe een eerste aanzet op basis van een model dat de balans tussen persoon en werk centraal stelt. Herstel en behoud van deze balans zijn essentieel voor duurzame inzetbaarheid. Dit impliceert dat individugerichte en organisatiegerichte maatregelen en interventies gericht moeten zijn op het bewaren en bewaken van deze balans.

Prof. dr. Wilmar Schaufeli

Hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie, Universiteit Utrecht en Senior adviseur/  
onderzoeker bij Schouten & Nelissen  
[www.schaufeli.com](http://www.schaufeli.com)