

# Inclusieve organisaties

## Op weg naar duurzame arbeidsparticipatie

Fred Zijlstra, Henny Mulders & Frans Nijhuis\*

*Diverse maatschappelijke trends leiden tot problemen op de arbeidsmarkt. Demografische ontwikkelingen leiden tot tekorten op de arbeidsmarkt, terwijl, anderzijds de 'onderkant' van de arbeidsmarkt omvangrijker lijkt te worden. Dat laatste is het gevolg van toenemende eisen die aan werkende mensen worden gesteld. Hierdoor zullen organisaties problemen hebben om voldoende geschikt personeel te vinden, en tegelijkertijd zijn er mensen die geen werk kunnen krijgen. In dit artikel wordt betoogd dat in de loop der tijd de eisen van werk zijn toegenomen. Dit artikel doet een voorstel om via 'functiedifferentiatie' geschikt werk te creëren om meer mensen aan het werk te krijgen, en te houden. Organisaties zullen 'inclusief' moeten worden.*

### Inleiding

Organisaties dienen zich voor te bereiden op andere omstandigheden. Demografen verwachten tekorten op de arbeidsmarkt. De generatie geboren in de periode 1945-1955 bereikt vanaf 2011 de pensioengerechtigde leeftijd. Vanaf nu verlaten meer mensen de arbeidsmarkt dan er toetreden. De tekorten kunnen flink oplopen, tot ruim 200.000 in 2020 (bij gunstige economische ontwikkelingen wellicht meer) en in 2030 zelfs ruim 600.000 (Van Duin & Garssen, 2010). Tegelijk zijn er diverse groepen die onder de huidige omstandigheden niet kunnen participeren op de arbeidsmarkt. De arbeidsparticipatie van oudere werknemers (> 55 jaar) blijft sterk achter, maar neemt de laatste jaren wel toe.

Ook de participatie van groepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt is erg laag. De toestroom naar de Arbeidsongeschiktheidsvoorziening Jonggehandicapten (Wajong) is sterk gestegen in de afgelopen jaren (UWV, 2008). Het overgrote deel van deze jongeren kampt met beperkingen in functioneren als gevolg van ontwikkelingsstoornissen en/of psychische stoornissen. In 2010 hadden ongeveer 200.000 mensen een Wajong-uitkering, en de verwachting van het UWV is dat er per jaar ruim 10.000 bij komen (RWI, 2008). Naar schatting werkt op dit moment zo'n 28% van de mensen met een Wajong-uitkering, waarvan 2/3 in de Sociale Werkvoorziening. Daaruit blijkt dat een aanzienlijk deel van de Wajongers best in

\* Fred Zijlstra is werkzaam bij de Capaciteitsgroep Work & Social Psychology, Faculty of Psychology and Neuroscience, Maastricht University. Correspondentie: F.R.H. Zijlstra, Faculteit Psychologie en Neurowetenschappen, Universiteit Maastricht. E-mail: fred.zijlstra@maastrichtuniversity.nl. Henny Mulders is werkzaam bij UWV Werkbedrijf. Frans Nijhuis is werkzaam bij de Capaciteitsgroep Work & Social Psychology, Faculty of Psychology and Neuroscience, Maastricht University.

staat is om werk te verrichten (Stoutjesdijk & Berendsen, 2007). Echter, in vele gevallen is er geen werk te vinden voor deze categorie. Een recent rapport van het SCP (Josten, 2010) behandelt de positie van laagopgeleiden op de arbeidsmarkt. Een duidelijke conclusie is dat hun werk sterk is veranderd en, naar verwachting, zal blijven veranderen. Ten aanzien van de werkgelegenheid voor laagopgeleiden merkt het SCP op dat er veel industrieel/productietechnisch werk is verdwenen als gevolg van technologie, maar dat er aanwijzingen zijn dat de werkgelegenheid voor deze groep redelijk op peil zal blijven omdat er in de dienstensector (schoonmaak, vervoer, horeca) werkgelegenheid bij zal komen.

Onze stelling is dat de eisen die het werk aan mensen stelt zijn toegenomen (vooral in de dienstensector), en dat dit de arbeidsparticipatie voor veel mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt belemmert.

Ook oudere werknemers kunnen werken, dat doen ze immers al jaren. Toch zijn veel mensen boven de 55 jaar niet meer actief in het arbeidsproces. Onze stelling is dat de capaciteiten van genoemde groepen niet adequaat worden gebruikt, en dat er maatregelen genomen moeten worden om dat wel te doen.

Immers, de tekorten op de arbeidsmarkt zullen organisaties er binnenkort wel toe 'dwingen' om 'onorthodoxe maatregelen' te nemen, zoals dit ongebruikte arbeidspotentieel te benutten. Maar dat zal niet vanzelf gaan. De organisatie van het werk is er niet op ingericht om deze groepen op te nemen. Organisaties zijn daarom zeer selectief: alleen de sterkste en knapste werknemers zijn welkom. Wij pleiten voor meer differentiatie aangaande functies en dus ook taakeisen. Dit geeft meer mensen de mogelijkheid om toe te treden tot de arbeidsmarkt, en kan voor organisaties het probleem van personeelstekort (deels) oplossen.

## Ontwikkelingen in organisatie van de productie

In de loop van de tijd is het denken over de optimale organisatie van de productie regelmatig veranderd, en dit heeft geleid tot een toename van eisen die het werk stelt. Productietechnologie en de organisatie van het werk hangen sterk met elkaar samen. Dit is de kern van het *sociotechnisch systeem*-denken (Emery, 1959). Het *sociotechnisch systeem*-denken was gebaseerd op de uitgangspunten van *participatief taakontwerp*, een destijds moderne manier van organisatieontwikkeling. Het uitgangspunt van deze stroming was dat technische systemen (de machines) en sociale systemen (de mensen, organisatie) in wederzijdse afhankelijkheid moesten worden ontworpen en dat er gestreefd moest worden naar *joint optimization*. Dat houdt in dat bij het ontwerpen van technologische systemen rekening gehouden moet worden met de beperkingen en mogelijkheden van mensen en dat de wijze waarop het werk georganiseerd werd hier een weerslag van moest zijn.

Het sociotechnisch denken impliceerde dat het productieproces georganiseerd werd rond teams. Hierdoor is gedurende de jaren '80 en begin jaren '90 een toename van de inzet van teams waar te nemen (Benders et al., 2002). Het functioneren in een team betekent dat men, naast vakkennis, ook *sociale* en *organisatorische* vaardigheden dient te bezitten. Immers, men moet met teamleden overleggen, onderhandelen en afstemmen.

Verder speelden ook twee andere ontwikkelingen een belangrijke rol: automatisering en de opkomst van de diensteneconomie. Door de automatisering van de jaren '70 kon er op grote schaal geproduceerd worden. Maar omdat de welvaart groeide werden klanten kieskeuriger en stelden hogere eisen aan de producten. Men wilde meer variatie in kleur, vorm en toepassingsmogelijkheden van de producten. Productdiversificatie vereiste flexibiliteit in het productieproces. Machines konden die flexibiliteit niet voldoende bieden, maar mensen wel. Mensen kunnen veel sneller naar een andere productiewijze omschakelen. Bovendien kunnen mensen problemen oplossen, en geautomatiseerde systemen, zoals in die tijd in gebruik, konden dat niet.

Vanaf midden jaren '80 werden toepassingen van informatie- en communicatietechnologie (ICT) ontwikkeld, waardoor het werk intensiever en gecompliceerder werd (zie Steijn, 2000; Zijlstra e.a., 1995), en dus de taakeisen hoger.

Ook de opkomst van de 'diensteneconomie' in de jaren '90 veroorzaakte een toename van functie-eisen. De dienstensector omvat ongeveer  $\frac{3}{4}$  van de werkgelegenheid. Diensten leveren impliceert contact met opdrachtgevers en leveranciers en voldoen aan de verschillende wensen en voorkeuren van klanten. Vooral dat laatste aspect vergt improvisatievermogen, flexibiliteit, probleemoplossend vermogen en sociale vaardigheden van werknemers.

De diensteneconomie betekent dat goede dienstverlening een concurrentievoordeel is en dus zijn 'klantvriendelijkheid' en *customer satisfaction* belangrijke begrippen geworden. Een onderdeel van sociale vaardigheden is dat men emoties onder controle kan houden. Deze zaken verhogen de functie-eisen. Organisaties willen mensen die 'flexibel', 'stressbestendig' zijn en een 'team player'. Daarnaast leggen moderne managementtechnieken meer verantwoordelijkheid bij individuele werknemers om voor zichzelf te zorgen, wat betreft opleidingsmogelijkheden en loopbaanontwikkeling (employability). Hierdoor zijn organisaties *selectiever* (en restrictiever) bij aannemen van personeel. Er wordt flinke strijd geleverd op de arbeidsmarkt om het schaarse 'talent'; men spreekt van de *war for talent*.

Hierboven is betoogd dat de eisen die aan mensen worden gesteld hoger zijn geworden en dat dit samenhangt met de wijze waarop (productie)processen in de loop der tijd zijn georganiseerd. De wijze van organiseren is voortdurend aan veranderingen onderhevig. Vaak is de drijfveer een technologische verandering, soms veranderingen in de markt (consumentenvraag). Wij denken dat de volgende verandering gemaakt moet worden omdat het *arbeidsaanbod* veranderd.

## Veranderend arbeidspotentieel

Het is wel eens opgemerkt dat werken net 'topsport' is. De functie-eisen zijn uitgebreider (naast vakkennis ook organisatorische en sociale vaardigheden) en zwaarder geworden (hogere opleidingseisen, meer individuele verantwoordelijkheid, hogere eisen aan fysieke en mentale gezondheid). Het gevolg is dat een (groeïend) deel van de beroepsbevolking niet meer aan die eisen kan (of wil) voldoen. Dit geldt voor oudere werknemers, maar ook voor groepen laagopgeleiden.

Vooraf voor mensen met een beperking wordt het haast onmogelijk om aan die eisen te voldoen.

Door de verwachte tekorten op de arbeidsmarkt zullen organisaties ook andere groepen moeten toelaten om de organisatie te kunnen laten functioneren. Van de diverse categorieën mensen die nu niet mee (kunnen) doen om uiteenlopende redenen, heeft een groot deel wel degelijk het vermogen om te werken. Maar de capaciteit ligt niet altijd zo hoog als van de 'normgroep'. Uit recente analyses van gegevens van het UWV blijkt dat bijvoorbeeld de instroom in de Wajong (Wet Arbeidsongeschiktheidsvoorziening Jonggehandicapten) ongeveer voor 30% bestaat uit mensen die vooral een beperking hebben in het sociaal functioneren (Mulders & Zijlstra, 2009). Dat laat nog veel andere mogelijkheden tot werken open. Maar zoals hierboven is aangegeven is adequaat sociaal functioneren erg belangrijk in de huidige economie.

In de afgelopen jaren zijn er diverse benaderingen geïntroduceerd om de verschillende groepen bij het arbeidsproces te betrekken. Voor oudere werknemers wordt 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' ontwikkeld (Peeters et al., 2005) en voor mensen met een beperking is de methodiek van *job carving* geïntroduceerd (Griffin & Hammis, 2003).

Als onderdeel van HRM-beleid voor 'oudere werknemers' wordt vaak 'demotie' (tegenovergestelde van 'promotie') voorgesteld. Dit is mede ingegeven door de gedachte dat de capaciteiten van oudere werknemers achteruitgaan waardoor ze minder productief zijn.

Oudere werknemers zien hun *fysieke* capaciteiten weliswaar iets teruglopen, maar de cognitieve capaciteiten blijven tot op hoge leeftijd in orde, zeker als deze capaciteiten ook worden gebruikt. Oudere werknemers kunnen een eventueel verlies aan *fluid intelligence* meestal compenseren met de door werkervaring verworven *crystallized intelligence*. Oudere werknemers zijn daardoor beter in staat om informatie te integreren en op waarde te schatten. In een tijd dat werk veelal meer cognitieve dan fysieke capaciteiten vereist, en veranderingen elkaar snel opvolgen, is het dan ook van belang dat werknemers hun kennis en vaardigheden op peil *blijven* houden en voortdurend vernieuwen. Echter, dat gebeurt doorgaans niet. Vaak heerst de opvatting dat een opleiding een investering is aan het begin van de carrière die ongeveer 35- 40 jaar moet renderen. Daardoor missen ouderen vaak bijscholingsmogelijkheden, wat voor vele oudere werknemers een bron van stress en frustratie is. Voor oudere werknemers blijken vooral zaken als 'werkdruk' en (geringe) motivatie een rol te spelen in de overwegingen rond stoppen of doorgaan met werken (Van Dalen & Henkens, 2002). Tot nu toe is er vanuit het perspectief van 'taakontwerp' te weinig gekeken naar de (veranderende) *mogelijkheden* van mensen, maar heeft de aandacht vooral gelegen op (vermeende) *beperkingen*.

Er zijn de laatste jaren diverse initiatieven gepresenteerd om mensen aan werk te helpen. Een initiatief speciaal gericht op mensen met beperkingen is *job carving* (Griffin & Hammis, 2003). Hierbij worden (deel)taken uit een functie 'gesneden' die vervolgens door iemand met beperkingen worden uitgevoerd. Een functie

omvat diverse taken, sommige taken kunnen omvangrijk en complexe handelingen omvatten, andere taken zijn wat korter en omvatten eenvoudigere handelingen. Volgens de aanpak van *job carving* worden enkele eenvoudigere (deel)taken van een functie afgesplitst en door iemand met beperkingen uitgevoerd. Er zijn langs deze weg diverse voorbeelden beschreven die laten zien dat werk voor iemand met een beperking is gevonden (zie Griffin & Hammis, 2003). Deze aanpak heeft een paar nadelen. Het belangrijkste punt is wellicht dat het een 'individuele benadering' is; het takenpakket van één persoon wordt 'uitgekleed'. Dat betekent dat de aanpak moeilijk tot een structurele benadering kan worden geeneraliseerd. De voorbeelden die door Griffin en Hammis worden gegeven zijn ook allemaal individuele 'succesverhalen'. De aanpak heeft ook gevolgen voor degene wiens functie wordt uitgehold. In de praktijk leidt het er vaak toe dat juist de 'rustmomenten' uit de taak verwijderd worden. Binnen een functie vormen de 'eenvoudigere' taakelementen juist momenten van rust of planning. Bijvoorbeeld, als iemand even naar het kopieerapparaat loopt, gebeurt dat vaak op een moment dat een onderdeel is afgerond en men kan overschakelen naar een ander(e) taak(onderdeel). Daarvoor is wat 'omschakeltijd' (*slack time*) nodig. Dergelijke rustmomenten, of taakonderdelen, worden ook gebruikt om de volgende activiteiten te plannen of de planning te overzien en bij te stellen. Het wegsnijden van dergelijke momenten in de taak leidt tot verdere intensivering van het werk. Dat heeft nadelige effecten voor gezondheid en welzijn van de taakuitvoerder. En in een tijd waarin het werk al veel intensiever is geworden lijkt dat niet een goede oplossing.

Tot nu toe werden oplossingen gezocht op individueel niveau. Maar de structuur van de arbeidsverdeling, dat wil zeggen de organisatie van het werk, is daardoor niet veranderd. Het probleem vraagt om een *structurele* oplossing en dat betekent dat de oplossing in overeenstemming met de structuur van de toekomstige arbeidsmarkt moet zijn. Dat betekent dat als er daadwerkelijk een antwoord gegeven wordt op bovenstaande problemen, dan zal de *organisatie* van het werk, ofwel de *taakverdeling*, structureel aangepakt moeten worden. Dat houdt in dat de processen op het niveau van de organisatie of afdeling anders worden ingericht. Door het werk op het niveau van afdelingen anders te organiseren kan er meer differentiatie worden aangebracht naar verschillende functieniveaus, waarbij capaciteiten, mogelijkheden en beperkingen van verschillende groepen werknemers als uitgangspunt worden genomen. Ook kan er op deze manier voor gezorgd worden dat de nadelen die bij *job carving* werden genoemd (wegnemen van 'rustmomenten') kunnen worden voorkomen. Een meer systematische benadering van functie(her)ontwerp maakt het mogelijk dat er rekening gehouden kan worden met criteria en uitgangspunten voor taakontwerp. In het onderstaande wordt een aanzet hiertoe gepresenteerd.

## Een nieuwe benadering: inclusief functieontwerp als middel voor functiedifferentiatie

Vooraf voor de onderkant van de arbeidsmarkt kan een nieuwe benadering met betrekking tot het ontwerpen van functies een oplossing bieden. Waar gewerkt wordt met teams is dat vooral bedoeld om flexibiliteit en bedrijfszekerheid te bewerkstelligen: teamleden kunnen voor elkaar invallen bij ziekte of verhindering. Maar teams zijn vaak erg homogeen ten aanzien van opleiding, kennis en vaardigheidniveau, en dat betekent dat mensen niet altijd op hun volledige capaciteit (wat kennis en vaardigheden betreft) worden aangesproken. Teamleden doen doorgaans maar voor een deel van de tijd werkzaamheden die aansluiten bij hun kennis en vaardigheden (en ervaring), voor het overige wordt ook verwacht dat ze zelf veel bijkomende zaken (administratie, organisatie, etc.) doen. Als voorbeeld kan de verpleging worden aangehaald: verpleegkundigen doen vele handelingen, variërend van medische handeling (injecties geven) tot verzorgende handelingen (patiënten wassen en eten geven), bedden verschonen en administratie (patiëntstatus bijhouden). Een deel van deze handelingen kan worden aangeduid als handelingen die aansluiten bij datgene waarvoor een verpleegkundige expliciet is opgeleid ('voorbehouden handelingen'). Maar een flink deel van de activiteiten vereist deze opleiding niet en zou, in principe, ook door een ander kunnen worden uitgevoerd. Hierdoor krijgen verpleegkundigen meer tijd voor hun verpleegtaken. Dit principe bestaat al in de medische sector waar speciale verpleegkundigen (*nurse practitioners*) taken van de arts overnemen. En in het onderwijs worden docenten bijgestaan door 'onderwijsassistenten'. In feite kunnen overal waar het werk op projectbasis is georganiseerd of in teams wordt gewerkt, mogelijkheden worden gevonden om het werk anders te organiseren waardoor er meer differentiatie in werkzaamheden kan worden gebracht. Nieuwe vormen van functieontwerp moeten gericht zijn op het beter benutten van de aanwezige capaciteiten. Dat betekent meer gedifferentieerde taken, waarbij ook meer differentiatie kan worden gebracht in de eisen die aan werknemers worden gesteld. En dat is een basisvoorwaarde om werknemers met een grotere variatie aan capaciteiten in dienst te nemen. Dat zal een eerste stap moeten zijn om weer eenvoudige taken te creëren. De eenvoudige, simpele banen, waar mensen met een beperking of laagopgeleiden zouden kunnen werken, zijn de laatste decennia verdwenen (zie ook Josten, 2010). Dus zal een doelstelling moeten zijn om weer eenvoudig werk te scheppen: bestaande uit *elementaire taken*. Een aantal elementaire taken zou gecombineerd kunnen worden tot een baan. Maar ook de aanvankelijke uitgangspunten van taakontwerp (streven naar welzijn en ontwikkeling van werknemers) moeten niet uit het oog worden verloren. Door te kiezen voor verschillende combinaties van elementaire taken kan eveneens worden gelet op ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers.

Deze wijze van functieherontwerp kan ook een antwoord zijn op de vraag op welke wijze de mogelijkheden van oudere werknemers benut kunnen worden. Op dit moment zijn teams vaak ook 'leeftijdshomogeen' samengesteld. Terwijl oudere werknemers andere capaciteiten en mogelijkheden hebben dan jongere werknemers. Deze verschillen zou men beter kunnen benutten. Dus om oudere werkne-

mers langer aan het werk te kunnen houden is het van belang om naar mogelijkheden voor taakdifferentiatie te kijken. Tot dusver werd er niet echt nagedacht over het feit dat mensen in verschillende 'leeftijdsmomenten' andere belangstellingen ontwikkelen en daardoor andere wensen en behoeften krijgen. Dat uitgangspunt is nog niet erg doorgedrongen in het domein van taakontwerp. Taakontwerp was tot dusver erg 'leeftijdsluis'.

### **Inclusief functieontwerp: een nieuwe aanpak**

Door de Universiteit Maastricht en het Kenniscentrum UWV is een methodiek ontwikkeld voor *inclusief functieontwerp*. Deze methodiek is bedoeld om meer diversiteit aan functies te creëren, vooral voor de 'onderkant van de arbeidsmarkt'. Deze methodiek is aanvankelijk ontwikkeld om functies te creëren voor mensen met beperkte mogelijkheden. In tabel 1 wordt de methodiek middels 9 stappen weergegeven. Belangrijke onderdelen zijn dat aan de hand van een *integrale analyse* van de bedrijfsprocessen *elementaire taken* worden opgespoord, beschreven en getypeerd naar relevante functie-eisen. Deze analyses zijn procesanalyses, en geen functieanalyses. Als richtlijn kunnen de processen worden onderscheiden in:

- a) hoofdprocessen (processen die gericht zijn op het doel van de organisatie);
- b) ondersteunende processen (processen die nodig zijn om de hoofdprocessen goed te laten verlopen);
- c) additionele processen (processen die niet direct gerelateerd zijn aan het doel van de organisatie, maar wel voorkomen in de organisatie, zoals catering, schoonmaak).

Dit geeft aanknopingspunten voor functieontwerp, door variaties aan te brengen in de wijze waarop het werk is georganiseerd. De methodiek van *process mapping* kan hierbij behulpzaam zijn (zie Biazzo, 2002).

In een vervolgfase kunnen de gevonden elementaire taken op verschillende manieren worden gecombineerd tot *elementaire functies*. De uiteindelijke vormgeving van deze functies is afhankelijk van de mogelijkheden van individuele kandidaten met functionele beperkingen én de eisen en mogelijkheden vanuit de bedrijfsvoering.

Belangrijk in deze aanpak is dat er overleg is met de afdeling(en) waar mensen met beperkingen worden geplaatst. De ontwikkeling van een nieuwe functiestructuur moet beschouwd worden als een *organisatieontwikkelingstraject*, en vereist de participatie van alle betrokkenen in de organisatie.

Functiedifferentiatie biedt ook mogelijkheden om voor oudere werknemers werk te creëren waarmee recht gedaan wordt aan hun capaciteiten en behoeften. Voor hen gelden uiteraard andere criteria dan voor mensen met beperkingen, zo kan meer recht gedaan worden aan hun ervaring (Thijssen, 1992).

Organiseren omvat meer dan het verdelen van de taken, het betekent ook zorgen voor het sociale verband tussen de mensen in de organisatie. Dat wordt doorgaans aangeduid met 'organisatieklimaat'. Daaronder valt 'leiderschapstijl', de

**Tabel 1** *Innovatief functieherontwerp in 9 stappen:*


---

1	Instemming van bedrijfsleiding en personeelsvertegenwoordiging om nieuwe collega's met beperkingen te integreren in het bedrijf.
2	Integrale analyse van de werkprocessen om elementaire taken op te sporen (long list).
3	Instemming van de bedrijfsleiding om verdere analyse te starten in specifieke onderdelen van het bedrijf, additionele afspraken over randvoorwaarden (kaderstelling).
4	Participatief herontwerp van functies in focusgroepen met werknemers en leidinggevende(n) van de betrokken afdelingen; valideren van de gevonden elementaire taken; ontwikkelen van ideeën voor re-allocatie van bestaande taken om nieuwe elementaire functies te creëren in samenhang met de bestaande functies: elementaire taken per afdeling (short list).
5	Werving en selectie en voorbereiding van kandidaten die over voldoende elementaire bekwaamheden beschikken om de elementaire taken (short list) uit te kunnen voeren, en die hiertoe ook gemotiveerd zijn.
6	Clustering van elementaire taken tot elementaire functies die zijn afgestemd op de individuele kandidaten en op de ontvangende afdeling.
7	Introductie van de kandidaten in hun nieuwe werkomgeving, managen van wederzijds verwachtingen, initiële training en begeleiding door externe job coach, bij voorkeur overgenomen door collega (mentor) of direct leidinggevende.
8	Regelmatige feedback door coach en leidinggevende; indien nodig opnieuw aanpassingen van de taken totdat een duurzame toestand is bereikt, re-integratie geslaagd, of re-integratie niet geslaagd: nieuwe kandidaat (terug naar stap 5).
9	Evaluatie van het project door bedrijfsleiding en vertegenwoordigers uit de betrokken afdelingen om te bepalen of en zo ja, het project wordt gecontinueerd.

---

omgang van de collega's onderling, ontwikkelen van procedures, de wijze waarop er gecommuniceerd wordt en informatie wordt uitgewisseld (D'Amato & Zijlstra, 2008). Deze aspecten worden doorgaans als 'zachte waarden' aangeduid, maar zijn cruciaal voor het succes wanneer men leden van 'kwetsbare' groepen in de organisatie wil introduceren en behouden.

## **Besluit**

Onze westerse economieën staat een krimpende arbeidsmarkt te wachten. Een bijkomend probleem is dat er ook een toenemende mismatch dreigt te ontstaan in de kwaliteit van de vraag en het aanbod. Zoals hierboven is betoogd zijn de verkeisen de laatste decennia sterk gestegen, hierdoor kunnen er te veel mensen niet meer meedoen. Maatschappelijk gezien is het niet langer verantwoord om diverse groepen werkzoekenden langs de zijlijn te laten staan. Naast het feit dat dit tot hoge kosten leidt in de sociale zekerheid, is het ook voor het welzijn van de mensen zelf niet goed. Maar net zo belangrijk is het argument dat mensen zonder werk niet volwaardig deelnemen aan de samenleving, met alle negatieve gevolgen die dat voor de maatschappij heeft en voor het psychisch welzijn van deze mensen. Arbeidsparticipatie staat centraal in de nieuwe sociale zekerheid (OECD, 2010) en het regeringsbeleid. Niet alleen moeten oudere werknemers langer doorwerken, maar ook mensen met arbeidsbeperkingen, zoals Wajongers, moeten 'naar vermogen werken' om zelf in hun onderhoud te voorzien. Omdat organisa-

ties momenteel doorgaans nog niet geschikt zijn om een grotere diversiteit aan talenten aan te kunnen, moet zij hierop worden voorbereid. Organisaties moeten dus worden geholpen om zich op de toekomst voor te bereiden. Daarvoor is de hierboven beschreven aanpak bedoeld.

## Referenties

- Benders, J., Huijgen, F., & Pekruhl, U. (2002). What do we know about the incidence of group work (if anything)? *Personnel Review*, 31(3), 371-385.
- Biazzo, S. (2002). Process mapping techniques and organisational analysis: Lessons from sociotechnical system theory. *Business Process Management Journal*, 8(1), 42-52.
- D'Amato, A. & Zijlstra, F.R.H. (2008). Psychological Climate and Individual Factors as Antecedents of Work Outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 33-54.
- Emery, F.E. (1959). *The Characteristics of Sociotechnical Systems*. Londen: Tavistock Institute.
- Griffin, C. & Hammis, D. (2003). *Making Self-Employment Work for People with Disabilities*. Baltimore: Brookes Publishing.
- Josten, E. (2010). *Minder werk voor laagopgeleiden? Ontwikkelingen in baanbezit en baanwaarde 1992-2008*. Den Haag: SCP.
- Mulders, H.P.G. & Zijlstra, F.R.H. (2009). "Taylor revisited: 'the right job for a man' – participative work (re)design for special need groups". Conference on Regulating for Decent Work – *Innovative labour regulation in a turbulent world, Geneva, (8-10 June 2009)*. [www.ilo.org/legacy/english/protection/travail/pdf/rdwpaper25c.pdf](http://www.ilo.org/legacy/english/protection/travail/pdf/rdwpaper25c.pdf)
- OECD (2010). *Sickness, Disability and Work: Breaking the Barriers. A synthesis of findings across OECD countries*. Genève: OECD.
- Peeters, M.C.W., Nauta, A., De Jonge, J., & Schalk, R. (2005). De toekomst van oudere werknemers: de revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 18(6), 297-308.
- RWI (Raad voor Werk en Inkomen) (april 2008). Analyse Wajong en Werk. Rapport. [www.raadwerkinkomen.nl/CmsData/File/2008/AnalyseWajong.pdf](http://www.raadwerkinkomen.nl/CmsData/File/2008/AnalyseWajong.pdf)
- Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Van Gorcum.
- Stoutjesdijk, M. & Berendsen, E. (2007). *Kenniscahier 07-01: De groei van de Wajonginstroom*. UWV Kenniscentrum. [www.uwv.nl/Images/Kenniscahier\\_oktober2007\\_tcm26-174112.pdf](http://www.uwv.nl/Images/Kenniscahier_oktober2007_tcm26-174112.pdf)
- Thijssen, J.G.L. (1992). Ervaringsconcentratie: drempel voor kwalificatievernieuwing in de tweede loopbaanhelft. *Gedrag & Organisatie*, 5, 428-447.
- UWV (2008). *De participatiemogelijkheden van de Wajonginstroom*. UWV Kenniscentrum. [www.uwv.nl/Images/Kenniscahier\\_mei2008\\_tcm26-174113.pdf](http://www.uwv.nl/Images/Kenniscahier_mei2008_tcm26-174113.pdf)
- Van Dalen, H.P. & Henkens, K. (2002). Early-retirement reform: can it and will it work? *Ageing and Society*, 22(2), 209-231.
- Van Duin, C. & Garssen, J. (17-12-2010). *Bevolkingsprognose 2010-2060: sterke vergrijzing, langere levensduur*. Voorburg: CBS.
- Zijlstra, F.R.H., Schalk, M.J.D., & Roe, R.A. (1996). Veranderingen in de arbeid: Consequenties voor werkenden. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 12, 251-263.