

# Laagopgeleiden leren niet uit zichzelf

## SCHOLING VERSTERKT DE CONCURRENTIEPOSITIE VAN HET BEDRIJF

Employabilitybeleid bereikt vaak niet de laagopgeleide werknemers. Dat is jammer, want juist zij hebben vaak weerstand tegen scholing. Wil een organisatie laagopgeleiden aan het leren krijgen dan hebben leidinggevenden daarin een belangrijke rol.

door Aukje Smit

**O**nze samenleving ontwikkelt zich in hoog tempo naar een 'kennissamenleving'. Er is steeds meer kennis beschikbaar en die kennis veroudert ook weer snel. Bedrijven moeten zich voortdurend aanpassen aan nieuwe technologieën, andere wensen van klanten, nieuwe wetgeving en overheidsregulering. De apparatuur waar mensen vandaag mee werken, is morgen alweer verouderd. De missie van het bedrijf, die eerst wel tien jaar meekon,

moet nu regelmatig worden herzien. Er zijn nog maar weinig mensen die in hun werk precies hetzelfde doen als zo'n tien jaar geleden. Dat geldt ook voor lager opgeleiden. Schoonmakers moeten bijvoorbeeld niet meer alleen schoonmaken, maar ook een logboek invullen, veiligheidsinstructies lezen, vergaderen, omgaan met klanten en materialen bestellen. Daarvoor zijn allerlei vaardigheden nodig die vroeger niet of veel minder van belang waren, zoals goed Nederlands kunnen lezen en schrijven en werken met de computer (Smit e.a., 2006). Die veranderingen doen een groot beroep op de flexibiliteit en het leervermogen van werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Ook laagopgeleiden moeten zorgen dat ze de ontwikkelingen bijhouden en *employable* zijn. Goed opgeleide werknemers verschaffen de werkgever immers diens belangrijkste concurrentie-

voordeel: daarmee kan een bedrijf zich onderscheiden en kwaliteit en maatwerk leveren.

Toch bieden werkgevers hun laagopgeleide werknemers niet zo vaak scholing aan (Gründemann en De Vries, 2002). Ze zien het nut er niet van in of zijn bang om 'op te leiden voor de concurrent'. Ook de medewerkers staan niet altijd te trap-pelen (Smit e.a., 2005). Voor hen zijn leren en scholing niet vanzelfsprekend. Bij veel werknemers bestaat weerstand omdat zij:

- niet *weten* waarom scholing nodig is, dat leren ook leuk kan zijn en dat ze eigenlijk al best veel kunnen;
- geen scholing *kunnen* volgen als gevolg van belasting in de privé-situatie of het ontbreken van basisvaardigheden (lezen en schrijven, computer- en studievoor-digheden);
- geen scholing *durven* te volgen omdat ze slechte ervaring met school en leren

Voor bijvoorbeeld schoonmaakwerk zijn meer vaardigheden nodig dan vroeger.





hebben opgedaan in het verleden en weinig zelfvertrouwen hebben;

- geen scholing *willen* volgen omdat ze zich niet betrokken voelen bij het bedrijf of geen arbeidsidentiteit hebben.

Voor werkgevers betekent het een extra inspanning om laagopgeleide werknemers in beweging te krijgen. TNO deed daarom onderzoek naar de aanpak bij tien organisaties die met succes geïnvesteerd hebben in de employability van laagopgeleiden of in een aanpak om weerstand tegen scholing en leren te doorbreken. Bij de selectie van de cases is erop gelet dat de voorbeelden van elkaar verschillen, dat zij innovatief en effectief zijn en afkomstig zijn uit verschillende branches, grote en kleinere bedrijven. Aan het onderzoek werkten mee: Corus IJmuiden, Milieudienst Groningen, Mas-dienstverleners, Draka Kabelbedrijven Nederland, Pol Soest Installatietechniek, Zorginstellingen Loosdrecht, Cinop met het Loopbaanproject Bouw, Bakker Wiltink en koekfabriek LU.

## Theoretisch kader

In het onderzoek hebben we gebruik gemaakt van een model van De Rick en Van Valckenborgh (2004) om de aanpak en maatregelen die we hebben gevonden te groeperen. Volgens hen is er sprake van een positief leerklimaat wanneer werknemers leren als iets aantrekkelijks of plezierigs beschouwen, wanneer zij inschatten dat er meer voordelen dan nadelen zijn verbonden aan de te leveren inspanningen én wanneer de werknemer het gevoel heeft dat hij – ook al volgt hij scholing – aansluiting blijft houden bij de sociale groep waartoe hij behoort (zoals partner, familie en collega's). Basis van het model is het proces dat de werknemer doorloopt bij de beslissing om te gaan leren en te blijven leren. Het beslissingsproces verloopt in vier stappen:

- Bewustwording: de eerste stap in het proces is dat de werknemer zich bewust wordt van een scholingsnoodzaak of een discrepantie tussen de competenties die hij heeft en de competenties die hij zou moeten hebben of van een uitdaging die hij zou willen aangaan. Die behoefte kan zich voordoen als een werknemer opslag wil krijgen, promotie

wil maken of zijn baan wil behouden.

- Intentie om te leren: een werknemer die zich bewust is van een discrepantie gaat open staan voor leren en scholing als hij denkt dat dit een haalbare kaart is. Specifieke informatie van de werkgever of gerichte acties om het zelfvertrouwen van de werknemer te verbeteren kunnen deze stap mogelijk maken.
- Keuze maken: de volgende stap is dat de werknemer een leervraag gaat formuleren of een cursus kiest. Of de werknemer hierin slaagt hangt af van de informatie en ondersteuning die hij krijgt.
- Leren en blijven leren: of de werknemer vervolgens daadwerkelijk gaat leren en blijft leren is afhankelijk van de mate waarin hij resultaat ziet en de cursus aansluit bij zijn mogelijkheden. Als het programma te lang duurt of als de lesstof niet aansluit op de praktijk, dan is de kans groot dat de motivatie weer afneemt.

## Vier strategieën

Uit het onderzoek bij de praktijkvoorbeelden komen vier strategieën naar voren die werkgevers kunnen inzetten om laagopgeleiden te motiveren voor scholing. De strategieën richten zich op de communicatie over leren en scholing, de benadering van het leren, de organisatie, inhoud en wijze van leren en de begeleiding op de werkplek. De strategieën sluiten aan op het beslissingsproces van de werknemer. Bij elke stap kan de werkgever gericht een bepaalde strategie inzetten. De meeste strategieën zijn van belang bij meerdere stappen in het proces. Hieronder lichten we de strategieën kort toe.

### *Zorgvuldige communicatie*

In veel bedrijven heerst een cultuur waarbij het normaal is dat de directie zegt welke opleidingen het personeel moet volgen, zonder dat er duidelijkheid wordt gegeven over het hoe en waarom. Een dergelijke aanpak leidt niet tot draagvlak of tot bewustwording van de noodzaak van scholing. Integendeel, werknemers die slecht op de hoogte zijn van ontwikkelingen in het bedrijf en op de arbeidsmarkt werken niet mee aan scholingsplannen. Ze denken dat 'verlies van

werk zo'n vaart niet zal lopen'.

Het personeel moet dus weten waarom scholing nodig is. Scholing moet een doel hebben. Werk maken van communicatie is daarbij belangrijk voor werkgevers. De juiste informatie moet op de goede manier worden gegeven: géén moeilijke woorden gebruiken of termen die gevoelig liggen en niet alleen schriftelijk informeren maar ook mondeling. Bied hulp aan, maar wees ook duidelijk over de consequenties wanneer iemand geen scholing wil.

### *Positieve benadering van het leren*

Als werknemers zich bewust zijn van de noodzaak van leren en scholing, dan betekent dat nog niet dat ze hiervoor open staan en daadwerkelijk aan de slag gaan. Dat gebeurt pas als ze denken dat scholing een haalbare kaart is en vaak ook pas als hun naaste omgeving dezelfde mening is toegedaan. Essentieel is dat het zelfvertrouwen van de werknemers toeneemt en dat ze opties aangeboden krijgen die aansluiten bij de competenties die ze al hebben, die begrijpelijk zijn en haalbaar lijken. Vaak hebben werknemers al een deel van de benodigde kennis of vaardigheden in huis. Hierbij aansluiten met scholing kan leiden tot vrijstellingen. De drempel om nog ontbrekende certificaten te halen is dan niet meer zo hoog. Ook maatregelen die prikkelen om te gaan leren, zoals een stimulerende beloningsstructuur of een vrij besteedbaar scholingsbudget, kunnen scholing in een meer positieve sfeer plaatsen.

### *Organisatie, inhoud en wijze van leren*

Laagopgeleiden hebben soms weerstand tegen scholing omdat de vorm, inhoud en wijze van leren in het bedrijf niet aansluit bij wat voor hen het beste werkt. Bedrijven en organisaties die willen dat het leren effectief is en dat werknemers blijven leren, moeten het dus anders aanpakken. Om de motivatie bij laagopgeleiden aan te wakken en hun enthousiasme voor scholing te behouden, is het onder andere van belang om het leren aantrekkelijk te maken en op de praktijk te richten. Hoe kleiner de afstand van de leerstof tot de werkvloer, hoe groter de kans dat de werknemers leren leuk vinden. Daarnaast is aandacht voor basisvaar-



digheden cruciaal, omdat laagopgeleiden nogal eens een achterstand hebben op het gebied van rekenen en Nederlands spreken, lezen, schrijven. Werknemers die basisvaardigheden onvoldoende beheersen, maken soms fouten in het werk en kunnen geen scholing volgen. Extra aandacht is ook nodig voor de aanpak van de docenten. Zij moeten zorgen voor een klimaat waarin de werknemer fouten mag maken, vragen durft te stellen en op zijn eigen manier kan leren.

#### *Begeleiding op de werkplek*

Een goede begeleiding is cruciaal voor werknemers die al veel tegenslag hebben gehad in het reguliere onderwijs. Deze begeleiding ontbreekt vaak omdat leidinggevend er geen tijd voor hebben, het nut er niet van inzien of omdat het niet hun sterkste kant is. Er is vaak veel overtuigingskracht voor nodig om leidinggevend te laten inzien dat investeren in laagopgeleiden op de langere termijn financiële en andere voordelen oplevert.

Bij scholing van laagopgeleiden is daarom ook extra informatie en ondersteuning voor de leidinggevend nodig. De hogere managers moeten de boodschap uitdragen dat leren belangrijk is. Zij moeten leidinggevend de tijd en de ruimte geven om deze boodschap

waar te maken in de praktijk. Er moet een gestructureerde vorm van waardering zijn voor het opleiden en ontwikkelen van medewerkers. Veel organisaties trainen leidinggevend periodiek in gespreksvaardigheden en alles wat daarmee samenhangt en bieden ze de mogelijkheid van coaching en sparren met andere opzichters.

#### **De smaak te pakken**

In het verleden koos men er vaak voor om werknemers die nieuwe taken niet aan konden, te vervangen door andere werknemers. In tijden van laagconjunctuur is dat mogelijk, want dan is er een ruim aanbod van beschikbare arbeidskrachten. Nog los van de vraag of het getuigt van goed werkgeverschap, worden we in de naaste toekomst geconfronteerd met een kleiner aanbod aan arbeidskrachten. Laagopgeleiden worden steeds meer een te koesteren potentieel, waar we zorgvuldig mee moeten omspringen. Scholing van deze groep vergt uiteraard inspanningen en investeringen. Toch is het eerder een uitdaging dan een probleem. Laagopgeleiden die meedenken over de organisatie van het werk bieden de werkgever ervaring en gezond verstand vanuit de praktijk. Dat kan heel waardevol zijn. Verder blijkt uit ons onderzoek bij goede praktijkvoorbeelden

dat als werknemers goed over de drempel worden geholpen, ze vaak de smaak te pakken krijgen en willen doorleren. De werkgevers uit ons onderzoek zijn enthousiast. Scholing leidt volgens hen niet alleen tot meer productiviteit, tot flexibele inzetbaarheid en vaak ook beter gemotiveerd personeel, maar ook tot een goed imago als werkgever en een lager verzuim. Allemaal voordelen die de concurrentiepositie van het bedrijf versterken, maar die veel werkgevers nu mislopen omdat ze denken dat scholing zinloos is.

Drs. A.A. Smit is senior onderzoeker bij TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid te Hoofddorp, [a.smit@arbeid.tno.nl](mailto:a.smit@arbeid.tno.nl).

#### **Literatuur**

- Gründemann, R. en S. de Vries, *Gezond en duurzaam inzetbaar! Employabilitybeleid in Nederland* (2002) TNO Arbeid, Hoofddorp.
- Rick K. de en K. van Valckenborgh, *Naar een positiever leerlimaat in Vlaanderen* (2004) KU Leuven.
- Smit A., S. Andriessen en K. Stark, *Lager opgeleiden in beweging. Employability van lager opgeleiden, aanbevelingen en praktijkvoorbeelden* (2005) TNO, Hoofddorp.
- Smit A., E. Bohnenn en A. Hazelzet, *Laaggeletterd in het werk. Een kwalitatief onderzoek naar lees-, schrijf- en rekentaken in de kenniseconomie* (2006) Stichting Lezen & Schrijven, Den Haag.

## **Tips**

Wie aan de slag wil heeft baat bij vijf tips.

#### *Tip 1 Ontwikkel een visie*

Om het nut van scholing inzichtelijk te krijgen is het van belang om na te gaan waar het bedrijf nu staat, waar het in de toekomst moet staan en wat er nodig is om daar te komen. Dat vergt niet alleen langetermijndenken van de directie, maar ook een visie.

#### *Tip 2 Regel financiering*

Grote bedrijven beschikken over de middelen en personele mogelijkheden om te investeren in nieuwe leermethoden en om aanvullende subsidies binnen te halen. Kleinere bedrijven raden we aan om uit te zoeken of de brancheorganisatie of het O&O-fonds een passend aanbod heeft of wil opzetten.

#### *Tip 3 Maak een communicatieplan*

Dat maakt het mogelijk om een gedeelde visie op opleiden en competenties te ontwikkelen en werknemers bewust te maken van de noodzaak van scholing.

#### *Tip 4 Begin op tijd met draagvlak creëren*

Bij plannen voor scholing is er niet alleen een drempel bij laagopgeleiden, maar vaak ook bij andere partijen, zoals leidinggevend, de ondernemingsraad en soms zelfs P&O.

#### *Tip 5 Betrek de ondernemingsraad erbij*

Deze kan een belangrijke rol vervullen en advies geven over het opzetten van een opleidingsbeleid voor laagopgeleiden. De rol van ondernemingsraden is op dit vlak vaak nog gering.