

## DUURZAME INZETBAARHEID VAN LAAGGESCHOOLD PERSONEEL



### Positieve leerervaringen voor laaggeschoolden

Auteurs

**Jos Sanders**, senior onderzoeker/adviseur duurzame productiviteit en employability, TNO

juni 2017

Laaggeschoolden hebben het niet gemakkelijk op de arbeidsmarkt van vandaag. Al helemaal niet als ze wat ouder zijn. Een 'leven lang leren' gaat goeddeels aan hen voorbij. De groep is zwaar ondervertegenwoordigd als het gaat om training en scholing. Wat kunnen werkgevers doen? En: hoe kan het beroepsonderwijs bijdragen aan 'duurzame inzetbaarheid', juist ook voor deze groep? Via positieve leerervaringen naar – uiteindelijk – behoud van arbeidsmarktwaarde.

### Laaggeschoolden in de gevarenzone

Laaggeschoolden zonder startkwalificatie hebben een relatief kwetsbare positie op de Nederlandse arbeidsmarkt. Veel van hen verkeren permanent in de gevarenzone. Dat heeft alles te maken met snelle technologische en organisatorische veranderingen (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Maar ook met de vergrijzing en de van overheidswege opgelegde eis van 'langer doorwerken' om het sociale stelsel van AOW en pensioen betaalbaar te houden (OECD, 2014). Behoud van arbeidsmarktwaarde – duurzame inzetbaarheid – is dan ook een flinke én structurele uitdaging. Praktisch gezien gaat het om de match, ook op langere termijn, tussen bij werknemers aanwezige vaardigheden en vaardigheden die werkgevers vragen. In haar recente *Skills Strategy Diagnoserapport* voor Nederland, dat op verzoek van het Nederlandse kabinet tot stand is gekomen, onderstreept de OECD nogmaals het belang om de skills van alle Nederlanders, dus óók van laaggeschoolden, te benutten en te verbeteren. Onder meer door een betere integratie van leren en werken via 'skills-intensieve' werkplekken en het bevorderen van de leercultuur (OECD, 2017).

## Weinig deelname aan scholing

De uitdaging ligt er. Is ook niet mis te verstaan. Maar desondanks nemen laaggeschoolden, en binnen die groep vooral ouderen, nog altijd relatief weinig deel aan ontwikkelactiviteiten en scholing (Borghans, Fouarge & Van Thor, 2014). Ook zijn laaggeschoolden en ouderen relatief weinig mobiel op de arbeidsmarkt (Zwinkels, Ooms & Sanders, 2009). Zeker als het om vrijwillige mobiliteit gaat (Hooftman, Van der Klauw, Klein Hesselink, Terwoert, Jongen, Kraan, Wevers, Houtman & Koppes, 2012). Daar komt dan nog bij dat zij de minste mogelijkheden ('bronnen') hebben om iets te veranderen aan hun baan (Kraan, Van Zwieten, Sanders & Wevers, 2014). Een baan die vaak naar verhouding (fysiek) zwaar is.

Voor de hand liggende HR-instrumenten voor verduurzaming van de inzetbaarheid blijven blijkbaar onbenut. Juist bij de meest kwetsbare groepen. Hoe is dat te verklaren? En wat kunnen werkgevers, werknemers, onderwijsinstellingen en overheden doen om hierin gezamenlijk verandering te brengen?

Operationeel gezien gaat het om de volgende vragen (Sanders, 2016):

1. Hoe is 'duurzame inzetbaarheid' te conceptualiseren?
2. Hoe kunnen laaggeschoolde werknemers worden gestimuleerd om deel te nemen aan activiteiten op de *ontwikkelroute* naar duurzame inzetbaarheid?
3. Hoe kunnen laaggeschoolde oudere werknemers worden gestimuleerd om deel te nemen aan activiteiten op de *mobilitateitsroute* naar duurzame inzetbaarheid?
4. Hoe kunnen laaggeschoolde oudere werknemers worden gestimuleerd om deel te nemen aan activiteiten op de *taakherontwerproute* naar duurzame inzetbaarheid?
5. Welke activiteiten op deze routes hebben *impact*?

De verschillende begrippen werken we hier nader uit. Waarbij we ons concentreren op het concept van duurzame inzetbaarheid en de ontwikkelroute daarnaartoe.

## Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is een dynamisch proces waarbij een individu in zijn eigen (werk)context de match, of *fit*, bewaakt tussen twee belangrijke zaken. Aan de ene kant hetgeen hij of zij kan (kwalificatie) en bereid is te doen (motivatie). En aan de andere kant de eisen die het werk aan hem of haar stelt (kwalificatie), wat het werk biedt (motivatie) en wat hij of zij eruit wil halen (zingeving). Dat vraagt permanente aandacht. Immers, de actuele inzetbaarheid, ook wel *employability*, is constant kwetsbaar als gevolg van steeds terugkerende *mismatches* of *misfits* in kwalificaties en/of motivatie.

Klik [hier](#) voor een schematisch beeld van dit dynamische proces.

Duurzame inzetbaarheid impliceert dat personen tijdens hun arbeidzame leven over de mogelijkheden en voorwaarden beschikken om in huidig én toekomstig werk gezond te (blijven) functioneren. Dat vraagt om een werkcontext die hen in staat stelt om hun match te bewaken, evenals de attitude en motivatie om de mogelijkheden en voorwaarden daadwerkelijk te blijven benutten (Van der Klink, Bültmann, Brouwer, Burdorf, Schaufeli, Zijlstra & Van der Wilt, 2010). Duurzame inzetbaarheid betekent feitelijk dat werknemers zelf hun employability kunnen en willen onderhouden, zodat die niet kwetsbaar wordt/blijft en dat zij daarin ondersteund worden door hun werkgever.

Afhankelijk van de aard van de mismatch staan strategieën ter beschikking om mismatches (tijdelijk) teniet te doen en de employability minder kwetsbaar te maken. Drie van deze 'verduurzamingsroutes' zijn:

1. **Ontwikkelroute:** activiteiten die erop gericht zijn iemands vaardigheden aan te passen aan de vaardigheden die het werk vereist (of zal gaan vereisen in de toekomst). Dat kan bijvoorbeeld via training en

scholing. De aanwezige kennis wordt daarmee uitgebreid, zodanig dat deze meer overlap gaat vertonen met de kennis die op dat moment op de arbeidsmarkt wordt gevraagd. Hoe groter die overlap tussen gevraagde en aangeboden kennis, hoe groter de hoeveelheid 'productieve kennis' bij een werknemer. Daarmee groeit de inzetbaarheid.

2. **Mobiliteitsroute:** een verplaatsing van werknemers binnen of buiten de organisatie met het doel om werk te vinden dat beter past bij de eigen vaardigheden dan het huidige werk.
3. **Taak(her)ontwerproute:** het optimale gebruik van vaardigheden van een werknemer in de huidige baan door taken en processen in het werk zelf te veranderen.

Elk van deze routes vindt in de praktijk toepassing. Veelvuldig worden ze ook afgewisseld om de fit tussen werknemer en werk optimaal te houden en de inzetbaarheid van werknemers te ondersteunen. Echter, op alle drie deze routes blijken laagopgeleiden, en vooral laagopgeleide ouderen, ondervertegenwoordigd.

Klik [hier](#) voor een schematisch beeld van de ontwikkelroute, die we wat verder zullen uitdiepen.

## Waarom laaggeschoolden zich minder ontwikkelen

De trainingsdeelname van laaggeschoolden verschilt aanzienlijk van die van hoger geschoolde werknemers. Longitudinaal proefschriftonderzoek (Sanders, 2016\*) laat zien dat dit zich grotendeels laat verklaren uit verschillen in *opleidingsintenties*. Van belang is dus om deze opleidingsintenties te stimuleren. Dat kan door iemands algemene houding (attitude) ten aanzien van opleiding en scholing te verbeteren ('training is een goede zaak'). En verder door het versterken van het vertrouwen in het succesvol kunnen afronden van een training ('ik kan met succes deelnemen aan opleiding'): de *competentiebeleving*. Alleen als trainingsdeelname als positief wordt ervaren, heeft deze een positief effect op de competentiebeleving.

Hier ligt een uitdaging van formaat voor onderwijsinstellingen. Aan hen om in het onderwijsaanbod voor volwassenen oog te hebben voor positieve leerervaringen van laagopgeleiden. Dat stimuleert deelname van laagopgeleiden aan activiteiten op de ontwikkelroute. Ook management en collega's kunnen een bijdrage leveren aan dit proces. Door hun steun in de eerste plaats te richten op het verhogen van de kwaliteit van leerervaringen onder lager opgeleide werknemers.

Samenvattend: positieve leerervaringen blijken een belangrijke stimulans voor meer competentiebeleving, meer opleidingsintentie en daarmee ook meer kans op deelname aan scholing. Positieve leerervaringen stimuleren daarmee een 'leven lang leren', ook onder laagopgeleiden.

## Naar een herstel van een kennistekort

Bij opleiding en training gaat het er altijd om een 'ervaren kennistekort' weg te werken. Essentieel is de beleving van de werknemer zelf. Hij of zij geeft zelf aan over onvoldoende kennis en vaardigheden te beschikken om de huidige functie naar behoren uit te voeren. Herstel van zo'n ervaren kennistekort kan op verschillende manieren plaatsvinden. Maar niet alle manieren zijn in gelijke mate effectief. Uit analyses (Sanders, 2016) blijkt dat lager opgeleide oudere werknemers die deelnemen aan meer substantiële training (1-5 dagen of meer dan 5 dagen) een grotere kans hebben te herstellen van een waargenomen tekort aan vaardigheden. Deelname aan instructies of *training on the job* maakt geen verschil.

Ook de aard van de organisatie is van invloed, zo blijkt uit de analyses. Oudere werknemers die werkzaam zijn in organisaties die nauwelijks reorganiseren hebben aanzienlijk meer kans om te herstellen van een waargenomen kennistekort dan hun lotgenoten in minder stabiele organisaties, waar juist vaak wordt gereorganiseerd. In een stabiele omgeving herstellen oudere werknemers dus beter van ervaren kennistekorten dan in een instabieler werkcontext. Dat geldt voor zowel laag- als hoger opgeleide oudere werknemers. Kennistekorten zullen ervaren. Daardoor zouden zij de motivatie kunnen verliezen om te blijven investeren in leven lang leren. Een uiterst onwenselijke trend als het gaat om verduurzaming van inzetbaarheid. Zeker voor de toch al relatief kwetsbare groep van laaggeschoolde oudere werknemers.

Beide mechanismen versterken elkaar in de praktijk. In negatieve zin, wel te verstaan. Het uitblijven van deelname aan substantiële training in combinatie met toenemende 'instabiliteit' in organisaties (verandering als constante) leidt ertoe dat steeds meer werknemers *structureel*

Valt deze trend te keren? Arbeidsorganisaties kunnen niet 'even stoppen met veranderen'. Maar dat hoeft ook niet, er is een andere weg mogelijk. Want samen met onderwijsinstellingen kunnen die veranderlijke arbeidsorganisaties werken aan nieuwe leervormen en –methoden die studenten:

1. beter voorbereiden op continue verandering;
2. leren hoe ze zicht houden op de eigen arbeidsmarktwaarde;
3. laten zien hoe ze als werknemer gericht kunnen investeren in die eigen arbeidsmarktwaarde.

Onderwijsinstellingen zouden bovendien de deuren veel actiever kunnen opengooien voor studenten van *alle* leeftijden.

## Nieuwe vormen van leren

Is het nodig om voor lager opgeleiden en lager opgeleide ouderen *nieuwe* HR-instrumenten te ontwikkelen? Niet echt (Sanders, 2016). Waar het vooral om gaat is de toegang tot en het gebruik van het *bestaande* HR-instrumentarium veel gericht te stimuleren. Dat kan door instrumenten laagdrempeliger of 'kleiner' te maken, zodat lager opgeleide en oudere werknemers ze niet links laten liggen. Dit vanwege een gebrek aan vertrouwen dat ze er succesvol gebruik van kunnen maken.

Enkele suggesties:

1. Experimenteer met nieuwe leervormen voor laaggeschoolden, bijvoorbeeld door werknemers van elkaar te laten leren en hen bewust te laten leren *in* het werk.
2. Experimenteer met individuele én *team crafting* (*job crafting* in teamverband) en laat laaggeschoolde oudere werknemers zelf ook actief sleutelen aan eigen 'kapotte banen'. Beperk de belasting, versterk de bronnen. Dat kan bijdragen aan versterken van de 'leerbaarheid' van bepaalde taken of banen. Of, zoals OECD en SER het noemen, 'skills-intensief werk'. Werk waar je ook werkelijk wat van leert.
3. Benut aanwezige onderwijskundige kennis óók bij het ontwerpen van nieuwe of herontwerpen van bestaande taken en functies. Zorg dat werken en leren hand in hand (blijven) gaan en vanzelfsprekend zijn.

## De kracht van positieve leerervaringen

Verder is van belang om ervoor te zorgen dat lager opgeleiden die gebruik maken van instrumenten dat ook echt als een positieve ervaring zien. Negatieve ervaringen met school weerhouden lager opgeleiden ervan deel te nemen aan opleidingen. Maar nieuwe, positieve ervaringen met leren vergroten juist de kans op een volgende deelname aan scholing en ontwikkeling en dragen zo bij aan duurzame inzetbaarheid. Maar, cruciale vraag, wat genereert bij laagopgeleiden zulke positieve leerervaringen? Dat vraagt allereerst nader onderzoek en experimenten. Uit de beschikbare literatuur zijn echter wel bruikbare suggesties te halen (Rainbird, 2000; Illeris, 2006 en Geenen, Proost, Schreurs, Van Dam & Von Grubkow, 2013). We noemen er zes:

1. Zorg voor een 'fit' tussen inhoud van een ontwikkelactiviteit en bij werknemers aanwezige vaardigheden.
2. Bied accurate informatie over de ontwikkelmogelijkheden.
3. Richt je op het vinden van goede 'gidsen': trainers, coaches en mentoren die qua aanpak goed aansluiten bij de doelgroep.
4. Zorg voor een positief en veilig leerklimaat. Ook op de werkplek. Dat zal de houding van werknemers, collega's en managers rond ontwikkeling verbeteren en werknemers helpen omgaan met bijvoorbeeld examenvrees.
5. Heb aandacht voor de individuele werknemer en voorzie hem of haar van feedback op betrokkenheid bij het leerproces in plaats van de prestaties in het ontwikkeltraject.
6. Voorkom in eerste instantie competitie tussen deelnemers onderling.

## De weg van de geleidelijkheid

Zoals eerder al aangehaald: lager opgeleide oudere werknemers hebben een grotere kans te herstellen van ervaren kennistekorten in organisaties waar niet of nauwelijks wordt gereorganiseerd. In organisaties waar juist vaak wordt gereorganiseerd is dat een stuk lastiger. Van belang is dat laagopgeleide oudere werknemers de veranderingen kunnen bijhouden. Daar ligt een uitdaging. Bij voorkeur zouden veranderingen in geleidelijkheid moeten plaatsvinden.

De realiteit is dat die geleidelijkheid vaak niet tot de mogelijkheden behoort. Wat kunnen organisaties in dat geval doen om te voorkomen dat ervaren kennistekorten structureel worden en werknemers er niet meer van kunnen herstellen? Bij grote en opeenvolgende reorganisaties is het zaak om wat dit betreft de vinger aan de pols te houden. Om goed te monitoren in hoeverre werknemers kennistekorten ervaren en in welke mate zij hiervan nog herstellen.

Samenwerken met onderwijsinstellingen helpt daarbij. Zodanig dat scholing en ontwikkeling altijd toegankelijk zijn voor werknemers die kennistekorten ervaren. Onderwijsinstellingen zouden hun deuren daartoe nóg actiever kunnen openzetten voor studenten van *alle* leeftijden. We accentueerden dat al eerder. En samen met al die 'veranderlijke' bedrijven en instellingen zouden onderwijsinstellingen kunnen werken aan nieuwe leervormen en -methoden die studenten beter voorbereiden op die continue verandering, leren hoe ze zich houden op de eigen arbeidsmarktwaarde en hoe ze als werknemer daarin gericht kunnen investeren. Daarbij gebruikmakend van de mogelijkheden die werkgevers, cao's en onderwijsinstellingen hen ook nu al bieden.

\* Hiervoor is gebruikgemaakt van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA, zie Koppes L.L.J., Vroome E.M.M. de & Bossche, S.N.J. van den (2011) en Study on Transitions in Employment, Ability and Motivation (STREAM), zie Ybema, J-F., Geuskens, G. & Heuvel, S. van den (2011).

### Deskundigen:

- **Prof. dr. Roland Blonk**, TNO en Universiteit van Tilburg (competentiebeleving, inclusie, activering onderkant arbeidsmarkt)
- **Prof. dr. Andries de Grip**, ROA en Universiteit Maastricht (scholing en werk, employability en kwalificatieveroudering)
- **Prof. dr. Beatrix van der Heijden**, Radboud Universiteit Nijmegen (sustainable careers, duurzame inzetbaarheid, employability, leeftijdsstereotypering, ageing at work)
- **Dr. Jos Sanders**, TNO (Leven Lang Leren, Duurzame inzetbaarheid, kwalificatieveroudering, laaggeschoolden)

### Bronnen:

- Borghans, L., Fouarge, D., Grip, A. de & Thor, J.A.F. van (2014). *Werken en leren in Nederland*. ROA-R/2014-3. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company.
- Geenen, B.A.M., Proost, K., Schreurs, B., Dam, K. van & Grumbkow, J. von (2013). What friends tell you about justice: The influence of peer communication on applicants' reactions. *Journal of Work and Organisational Psychology*, 29, 37-44.
- Hooftman, W., Klauw, M. van der, Klein Hesselink, J., Terwoert, J., Jongen, M., Kraan, K., Wevers, C., Houtman, I. & Koppes, L. (2012). *Arbobalans 2011, Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. Hoofddorp: TNO.
- Illeris, K. (2006). Lifelong learning and the low-skilled. *International Journal of Lifelong Education*, 25, 15-28.
- Klink, J.J.L. van der, Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H. & Wilt, G.J. van der (2010). *Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde*. *Gedrag & Organisatie*, 24, 342-356.

- Koppes L.L.J., Vroome E.M.M. de & Bossche, S.N.J. van den (2011). NEA cohortonderzoek 2007–2009: Methoden en eerste resultaten. Hoofddorp: TNO.
- Kraan, K.O., Zwieten, M.H.J. van, Sanders, J.M.A.F. & Wevers, C.W.J. (2014). Monitor duurzame inzetbaarheid – resultaten 2010 en 2012 en methodologie. TNO-rapportnr. R10197. Hoofddorp: TNO.
- OECD (2017). OECD Skills Strategy Diagnostic Report Netherlands 2017. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Rainbird, H. (2000). Skilling the unskilled: access to work-based learning and lifelong learning agenda. *Journal of Education and Work*, 13, 183-197.
- Sanders, J., Blonk, R., Geuskens, G. & Grip, A. de (2015). Achter de feiten aan leren, onderzoek onder laaggeschoolde oudere werknemers naar het effect van leeractiviteiten op de kans te herstellen van een kennistekort. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 31(3), 292-313.
- Sanders, J.M.A.F. (2016). Sustaining the employability of the low skilled worker; development, mobility and work redesign. Dissertation. Maastricht: Research Centre for Education and the Labour Market.
- Ybema, J-F., Geuskens, G. & Heuvel, S. van den (2011). Study on Transitions in Employment, Ability and Motivation (STREAM). Methodologie en eerste resultaten 2010. TNO report 031.21205/01.03. Hoofddorp: TNO.
- Zwinkels, W., Ooms, D. & Sanders, J. (2009). Omvang, aard en achtergronden van baan-baan-mobiliteit. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.