

## PRAKTISCH OPGELEIDE MEDEWERKERS DUURZAAM INZETBAAR HOUDEN

# Zorg voor positieve leerervaringen

Duurzame inzetbaarheid is belangrijk. Ook voor laagopgeleide medewerkers. Hoe zorg je ervoor dat deze groep zich blijft ontwikkelen? "Self-efficacy is belangrijk", stelt Isolde Kolkhuis Tanke. "Dat wil zeggen: versterk hun vertrouwen dat ze in staat zijn om nieuwe dingen te leren."

**Tekst** Muriël Kleisterlee

Laagopgeleiden volgen minder vaak werkgerelateerde cursussen dan hoogopgeleiden, berichtte het CBS in 2018. 29 procent van de laagopgeleide werkenden neemt deel aan dergelijke cursussen, van de hoogopgeleiden is dit bijna 68 procent. Met het oog op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers is dit verontrustend, vindt Isolde Kolkhuis Tanke. Ze is onderzoeker en adviseur op het gebied van duurzaam leren in organisaties en heeft zich de afgelopen jaren verdiept in het opleiden en ontwikkelen van laagopgeleide medewerkers. Dit zijn medewerkers die geen startkwalificatie hebben voor toegang tot het hoger onderwijs. Dat betekent dat zij maximaal mbo-niveau 3 hebben afgerond.

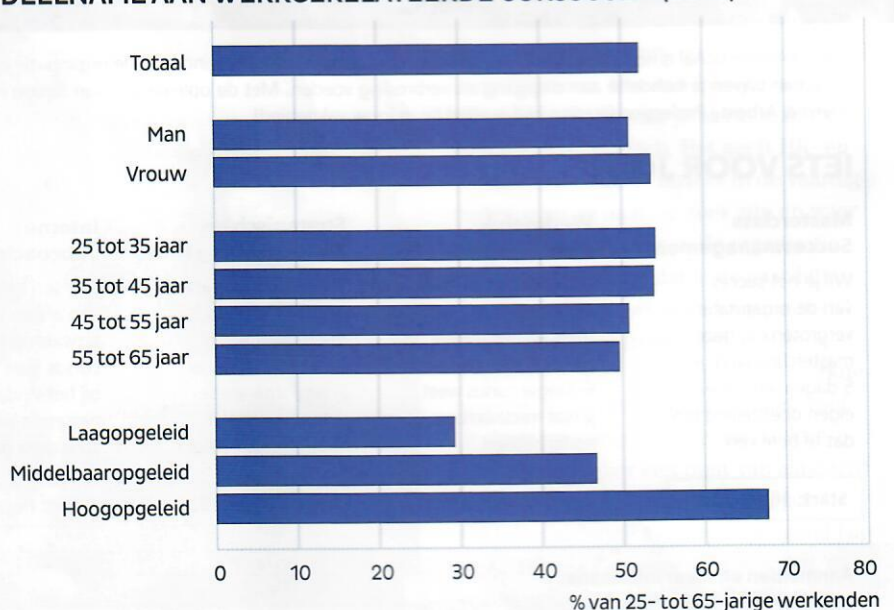
## NEGATIEVE SPIRAAL

Waar het volgens haar misgaat, is dat zowel leidinggevend en HR-managers als de mbo-geschoolede medewerkers zelf vaak een verkeerd beeld hebben van het leervermogen. "Het lijkt een open deur, maar het scholingsverleden van laagopgeleiden is niet per definitie een succes, zoals dat voor een hoger opgeleiden vaak wel geldt. Ze hebben vaak negatieve leerervaringen in het begin van hun leven opgedaan. Daardoor hebben ze het idee dat ze niet goed in leren zijn. En leidinggevend denken weleens: die medewer-

kers willen toch niks anders, dat is te hoog gegrepen voor ze, dat kunnen ze niet, dus dat hoeft je aan hen niet te vragen – zónder dat te verifiëren. Daarmee help je de medewerkers natuurlijk in een negatieve spiraal. Je zegt eigenlijk: werken kun je wel, maar van je groeiproces verwacht ik niet veel. Als je dat laat blijven, gaan mensen het ook zelf geloven en

wordt het een *self-fulfilling prophecy*." Kolkhuis Tanke kan zich dan ook wel vinden in het pleidooi van onder anderen opiniemaakster Marianne Zwagerman en SCP-directeur Kim Putters om de term laagopgeleiden zoveel mogelijk in de ban te doen. "Laag impliceert niet goed", vindt Kolkhuis Tanke. "Je kunt daarom beter zeggen dat mensen praktisch opgeleid

## DEELNAME AAN WERKGERELATEERDE CURSSUSEN (2016)



Bron: CBS



zijn. Leren is niet gebonden aan iets wat je alleen met je hoofd doet. Uit onderzoek van mijn studenten blijkt ook dat het niet zo is dat deze groep minder leerintenties heeft, maar ze zijn wel op zoek naar praktische toepasbaarheid. Ik heb productie-medewerkers weleens horen vertellen: ‘Als er in een fabriek een nieuwe machine wordt geplaatst, dan wil ik graag naar de opleiding die de leverancier daarbij geeft, maar wij worden daar niet voor uitgenodigd.’”

### TE VEEL STUREN OP INCIDENTEN

Wat Kolkhuis Tanke ook ziet bij productiebedrijven is dat leidinggevenden er vooral reageren op incidenten. “De insteek is dat alles – bijvoorbeeld om efficiency- of veiligheidsredenen – in één keer goed moet gaan, daar wordt heel erg op gestuurd. Als dat niet zo is, heb je een incident. De gedachte is dan: o, daar is iets fout gegaan, zie je wel, mijn medewerkers kunnen dit niet.” Er is dan slechts één medewerker die iets fout heeft gedaan en

er wordt meteen verondersteld dat de hele groep het niet kan of er niet klaar voor is. “Daarmee ondermijnt je het geloof in het vakmanschap van de hele groep.”

### ZORGELIJKE HOUDING HR

Ook bij HR-professionals bestaat er nogal eens een onrealistisch beeld van het leren en verandervermogen van praktisch opgeleide medewerkers. “HR ziet vaak mensen langskomen waar wat mee aan de hand is, die problemen op het werk hebben. Dat vertekent het beeld. Het merendeel van de medewerkers doet zijn werk goed en gedreven, maar dat wordt niet altijd gezien door HR. Ze zien het als een zorgelijke, problematische groep. ‘Hoe krijgen we die nou nog zo ver dat ze wat willen leren?’ is de gedachte. Met zo’n bezorgde houding houd je mensen heel klein.” Hoe moet het dan wel? Ten eerste is het belangrijk dat laagopgeleide medewerkers meer geloof ontwikkelen in hun eigen vermogen om te leren. Hun *self-efficacy* moet dus verbeterd worden.

Medewerkers vragen een ontwikkelplan te maken is dan juist niet uitnodigend. Volgens Kolkhuis Tanke kun je beter vragen: wat heb je het afgelopen jaar allemaal gedaan en geleerd op het werk? “Vaak zijn medewerkers zelf of samen met collega’s met oplossingen voor problemen gekomen, hebben ze een complexe storing opgelost, of hebben ze voor bepaalde werkzaamheden zelf een andere aanpak bedacht. Daar leer je ook van. Als je mensen dat expliciet laat benoemen, laat je zien dat ze ook in staat zijn om te leren en geef je ze een succeservaring met leren mee.” Wil je dit als HR kunnen faciliteren, dan vraagt dit veel vaker meekijken op de werkvloer. “Kijk wat deze medewerkers dagelijks achter de schermen allemaal voor werk verzetten. Wat voor fouten ze afvangen, hoe creatief en inventief ze zijn. Dat kleurt je beeld van wat mensen kunnen weer bij.”

### INCONVENIENT TRUTH

Ten tweede is het nodig medewerkers aan te sporen na te denken over hun werk in de toekomst. “Mensen hebben er vaak geen idee van hoe werk in de toekomst gaat veranderen. Ze worden er pas mee geconfronteerd op het moment dat die veranderingen zich aandoen. Dan komt het als een schok en zijn ze er niet op voorbereid. Dat werk door computers en robots wordt overgenomen is ook een *inconvenient truth* die mensen niet graag zien. Ze denken al snel: misschien red ik het nog wel tot mijn pensioen. Of: ach, er blijft altijd wel wat over. Ja, vroeger was dat zo. Er waren uitwijkfuncties. Als je echt niet meer mee kon in het productiebedrijf kon je altijd nog op de postkamer gaan werken. De financiële ruimte voor dergelijke functies is er in veel bedrijven niet meer.” Ook hier is het gesprek met de medewerker aangaan weer het advies. Het zou mooi zijn als HR leidinggevenden mee kan geven dat ze met medewerkers in gesprek moeten om een leven lang ontwikkelen te stimuleren. Dat stoelt op twee pijlers: 1) Hoe gaat het werk waarin je nu zit de komende jaren veranderen? Wat voor beeld heb je daar zelf bij? En welk beeld hebben wij daar als organisatie bij? 2) Hoe succesvol ben jij in leren? »

## ‘Van een complexe storing oplossen leer je ook’

# Zorg en leren

» Wat heb je het afgelopen jaar geleerd? Hoe leer jij graag? Wat ligt jou het meest? Kolkhuis Tanke: "Dan krijg je een heel ander gesprek over leren dan het traditionele ontwikkelgesprek. Dat moet je dus ook meer doorlopend doen in plaats van eens per jaar." Dat is een taak van vooral de leidinggevende waarin HR kan ondersteunen door de beleidskaders hiervoor te scheppen en leidinggevend in deze nieuwe gespreks- en aanpaktechnieken te ondersteunen.

## NIET LINKS LATEN LIGGEN

In de dagelijkse uitvoering van het werk liggen ook veel leermogelijkheden, mits je ze ziet en benut, zegt Kolkhuis Tanke. "Stel, je doet huishoudelijk werk in een verpleeghuis. Ook die medewerkers komen in contact met de bewoners. Die bewoners hebben steeds vaker psychische problemen. Daar moeten de huishoudelijke hulpen ook mee om kunnen gaan. Als iemand aangeeft dat hij meer wil weten wanneer hij het nu goed doet voor zo'n bewoner, dan kun je daar een leerervaring omheen organiseren. Je kunt zeggen: ga maar naar een training over dementie, maar je kunt ook de psycholoog van het verpleeghuis overlegmomenten laten inplannen met deze medewerkers om de

bijzonderheden van een bepaalde bewoner door te nemen. Dit soort overleggen zijn er natuurlijk al, maar huishoudelijke hulpen worden daar niet vanzelfsprekend bij gevraagd. De doelgroep van lager opgeleiden wordt dus ook vaak een beetje vergeten. Vaak gebeurt dat onbewust. Leidinggevend denken er gewoon niet aan dat er in deze groep ook animo is om mee te denken met projecten."

## VERANDERTRAJECEN

Kolkhuis Tanke ziet ook vaker dat laaggeschoolde medewerkers niet worden betrokken bij verandertrajecten. "Dan is het ook heel moeilijk om ze mee te krijgen. Als je het ze vraagt willen ze heel graag meedenken, onderdeel zijn van het projectteam en nieuwe dingen leren. Belangrijk daarbij is dat het voor hun gevoel bijdraagt aan het verbeteren van het werk of de dienstverlening voor de klant." Ook investeren bedrijven vaak pas in training nadat er iets is veranderd in het werkproces of als er een nieuwe machine in gebruik wordt genomen. "Als je mensen jarenlang precies hetzelfde hebt laten doen en het opeens anders moet, roept dat veel weerstand op. Dan willen ze niet naar die cursus en dan willen ze niet veranderen, omdat ze daar nooit in meegenomen zijn."

Een andere mogelijkheid om mensen zich te laten ontwikkelen is werken met zelfsturende teams. Dus als het gaat om een verpleeghuis, betrek daarbij dan niet alleen de verzorgenden en het verplegend personeel, maar ook de receptionisten en de huishoudelijke hulpen. "Vaak weet een receptionist het meest van een bewoner, want als die verlegen zit om een praatje loopt hij naar de receptie, omdat daar altijd iemand zit. Hetzelfde geldt voor de schoonmakers. Deze medewerkers krijgen veel informatie over een bewoner, maar die wordt vaak niet gedeeld, terwijl dat de zorg wel sterk zou kunnen verbeteren."

## LEREN IS MAATWERK

Dit betekent overigens allemaal niet dat leren voor praktisch geschoolden alleen maar op de werkplek of informeel plaats moet vinden. "Georganiseerde scholing werkt heel goed op het moment dat die medewerker daar zelf behoefte aan heeft. Kijk als leidinggevende eerst eens wat je allemaal verplicht aanbiedt aan medewerkers en of dat allemaal wel nodig is. Neem de interesse van je medewerker als vertrekpunt."

Want leren en ontwikkelen is echt maatwerk, stelt Kolkhuis Tanke tot slot. "Spiegel het maar eens aan jezelf: wanneer vind je het echt leuk om iets te leren, nieuwe stappen te zetten en je grenzen te verleggen? Dat is toch iets waarvoor je jezelf in de basis al bekwaam voelt: ik ben hier goed in en wil dat verder verkennen. Het is fijn als je daar ook eigen keuzes in mag maken. Ook over met wie je dat wilt oppakken. Als dat soort elementen erin zitten, komt de motivatie meer uit de mensen zelf en volgt het leren ook veel meer vanzelf." «



### ISOLDE KOLKHUIS TANKE

Dr. Isolde Kolkhuis Tanke is eigenaar van onderzoeks- en adviesbureau Kolkhuis Tanke/duurzaam leren in organisaties, docent aan Universiteit Utrecht en Tilburg University en hoofdredacteur van het HRD-vakblad *Opleiding & Ontwikkeling*.  
kolkhuis-tanke.nl