

Leren op de werkplek en duurzame inzetbaarheid

HENK BAKKERODE, ARIE STOLK, FIETJE VAAS, BEATRICE VAN DER HEIJDEN, MARJAN GORGIEVSKI & ANNET DE LANGE

Leren op de werkplek kan de duurzame inzetbaarheid van werknemers bevorderen mits er sprake is van maatwerk. Een recent onderzoek door Van der Heijden en collega's (2015) focuste op de kansen die leren op de werkplek biedt om duurzame inzetbaarheid te realiseren. Duidelijk is: baan én baas moeten de werknemer uitdagen!

Leren op de werkplek zelf

Het betreft een empirisch onderzoek onder 330 koppels van werknemer (alle leeftijds-categorieën) en direct leidinggevende in een Nederlands bedrijf voor bouwmaterialen. Het ging om mensen uit diverse bedrijfsonderdelen (management, ICT, sales, administratie etc.). Aan deze 330 (x 2) personen werd via het Intranet gevraagd om online een oordeel te geven over de inzetbaarheid van de individuele werknemer (inschattingen dus door de

werknemer zelf en door zijn of haar leidinggevende). Expres werd het oordeel van die twee personen tegelijk gevraagd (en dat is nieuw), en niet van de werknemer alléén. Inzetbaarheid wordt gedefinieerd als 'de continue vervulling, verwerving of het creëren van werk door het optimale gebruik van competenties'. Om het te kunnen meten, werd het begrip inzetbaarheid uitgewerkt in een instrument dat bestaat uit 5 schalen die vijf verschillende dimensies van inzetbaarheid onderschei-

Het onderzoek door Van der Heijden en collega's

Onlangs publiceerde de Nijmeegse hoogleraar Beatrice van der Heijden met twee collega's de resultaten van een baanbrekend survey-onderzoek rond leren op de werkplek en duurzame inzetbaarheid in het *European Journal of Work and Organisational Psychology*. Het artikel heeft als titel: *'Learning at the workplace and sustainable employability: a multi-source model moderated by age'*.

De probleemstelling van dit onderzoek luidde: Wat is de invloed van leren op de werkplek op de mate van de inzetbaarheid van de werknemer?

Houdt de inschatting van de inzetbaarheid van de werknemer, door de werknemer zelf en zijn of haar leidinggevende, ook verband met de leerkenmerken van de werkplek? Wat is de relatie tussen de leerwaarde van een functie en de toepasbaarheid van recent verworven training en ontwikkeling op de werkplek? Ten slotte is een onderzoeksvraag of de leeftijd van de werknemer dit verband beïnvloedt. Met andere woorden: Is het '(kunnen) leren op de werkplek' een significante voorspeller van de inzetbaarheid van de werknemer en welke rol speelt leeftijd hierbij?

den, namelijk: beroepsexpertise, persoonlijke flexibiliteit, anticipatie & optimalisatie, organisatiesensitiviteit, en balans.

Voor het ontwikkelen van 'vakvolwassenheid' is leren op het werk cruciaal. Daarom moeten ook de kansen op leren die de functie en werkplek bieden worden meegenomen als mogelijke voorspeller van inzetbaarheid. Een functie heeft voldoende leerwaarde als deze een breed en diep beroep doet op vakkennis en -vaardigheden, als de functie een volledig geheel is van voorbereidende- uitvoerende en controlerende taken en als zij taken van uiteenlopende moeilijkheidsgraad bevat. De baan moet de werknemer uitdagen om in de eigen ontwikkeling en groei te investeren.

Uitdagende functies

Eerder empirisch onderzoek liet al zien dat het hebben van een functie met een hoge leerwaarde – of anders gezegd een 'uitdagende functie' – positief samenhangt met de ontwikkeling van die werknemer en ook met diens ambities om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. In een uitdagende functie nemen werknemers eerder initiatief en hebben zij meer kansen op succes in hun loopbaan. In het onderzoek van Van der Heijden en collega's wordt dat bevestigd: de leerwaarde van een functie correleert positief met de door de werknemer en zijn of haar leidinggevende ingeschatte inzetbaarheid. Het hebben van een uitdagende functie blijkt dus van groot belang te zijn voor duurzame inzetbaarheid van de werknemer. Het onderzoek biedt meer inzicht in de aard van die samenhang. De leerwaarde van een functie voorspelde 3 (van de 5) dimensies van inzetbaarheid, namelijk organisatiesensitiviteit, persoonlijke flexibiliteit en anticipatie & optimalisatie. Deze verbanden werden zowel voor de zelfbeoordelingen als uitkomstmaat als voor de chef-beoordelingen gevonden. Het eigen oordeel over de inzetbaarheidsdimensies kwam in grote lijnen overeen met dat van de direct leidinggevende. Een ander opvallend resultaat uit de studie is dat de mate waarin recent in training en ontwikkelingsprogramma's opgedane kennis en vaardigheden toepasbaar zijn in het eigen

werk significant samenhangt met alle 5 dimensies voor de zelfingeschatte inzetbaarheid van de werknemer, met name met beroepsexpertise en anticipatie & optimalisatie. In het geval van de beoordelingen door de direct leidinggevenden als uitkomstmaat werd er alleen een samenhang met anticiperen en optimaliseren gevonden.

De relatie tussen de leerwaarde van de functie en de dimensie beroepsexpertise was niet significant. Met deze uitkomst lijkt het erop dat de leerwaarde van de functie vooral belangrijk is voor iemands bredere ontwikkeling.

Voor wat betreft het effect van de ingeschatte toepasbaarheid van de genoten training en opleiding zien we enkel een effect op de zelfingeschatte 'balans'. Het lijkt erop dat deze toepasbaarheid van nieuwe kennis en vaardigheden mensen dus ook in de gelegenheid stelt om andere gunstige aanpassingen in hun werk te doen, en/of om de balans tussen werk en privé beter te bewaken.

Verskillende conceptualisaties van leeftijd

Wat de invloed van leeftijd betreft: de resultaten zijn hier anders dan op basis van de theorie verwacht werd door de onderzoekers. Zij veronderstelden dat oudere werknemers zelf zouden menen dat een functie met veel leermogelijkheden tot een betere inzetbaarheid zou leiden, en dat hun leidinggevenden op basis van stereotiepe redeneringen daar juist anders over zouden denken. Dat wil zeggen, zij zouden vooral een hoger effect verwachten bij de jongeren. En ook werd verwacht dat de mogelijkheid om nieuw verworven kennis en vaardigheden toe te passen in de eigen functie bij ouderen meer dan bij jongeren een positief effect zou hebben op de inzetbaarheid. Maar dit kon dus niet bevestigd worden in dit empirische onderzoek. Concreet, zowel de leerwaarde van de functie als de toepasbaarheid van training en opleiding had een sterker effect op de zelfbeoordelingen voor anticipatie en optimalisatie voor de jongere werknemers. Bovendien bleek de relatie tussen leerwaarde en zelfbeoordelingen van beroepsexpertise

sterker en alleen significant voor de jongere werknemers.

Een mogelijke verklaring is dat de significante relatie tussen het hebben van een uitdagende functie en de toepasbaarheid daarin van nieuw geleerde kennis en vaardigheden enerzijds en de inzetbaarheid anderzijds niet lineair met de leeftijd verandert, maar bijvoorbeeld pas optreedt vanaf een leeftijd van 50-55 jaar. Het wordt ook aanbevolen om in vervolgonderzoek een onderscheid te maken tussen verschillende conceptualisaties van leeftijd: chronologische leeftijd of kalenderleeftijd (hoe oud iemand is); leeftijd van de professionaliteit (vakmanschap, jaren dienstverlening); leeftijd van de privé situatie (thuis- en economische situatie); psychosociale beleving van leeftijd (beeldvorming oudere werknemer, subjectief tijdspectief); en leeftijd van de gezondheid.

De onderzoekers wijzen er ook nog op dat het organisatieklimaat (sfeer van onderling vertrouwen) en de mogelijke deelname aan HR activiteiten een sterk bepalende factor is voor de ontwikkeling van de inzetbaarheid van oudere werknemers.

Maatwerk is cruciaal

Dit onderzoek ondersteunt de gedachte dat daadwerkelijke, blijvende en succesvolle veranderingen in arbeidsorganisaties en op de werkvloer, in de functies zelf moeten starten. Primair dáár zullen de werknemers zich de nodige eigenschappen, vaardigheden, kennis en cultuur eigen moeten kunnen maken om ook op langere termijn inzetbaar te blijven, hetzij op de hun bekende hetzij op een voor hen nieuwe werkplek.

De resultaten van dit onderzoek zijn van groot belang en hebben duidelijke implicaties voor de praktijk van de HR ontwikkelingen met betrekking tot leren op de werkplek en voor het ontwerp van arbeidsorganisaties en functies. Loopbaanmanagement en HR- en job design- initiatieven die worden gericht op het creëren van uitdagende functies en het verhogen van de toepasbaarheid van training en ontwikkeling in de functie, kunnen goed sporen met een bredere strategie om werk-

nemers meer eigen initiatief te gunnen en te laten nemen. Maatwerk in trainings- en ontwikkelingsprogramma's is cruciaal, nu blijkt dat leerkenmerken van een functie op verschillende wijzen zijn gerelateerd aan de 5 afzonderlijke dimensies van inzetbaarheid.

Een sterke kant van het onderzoek is dat het met nieuwe methoden en nieuw empirische materiaal waardevolle inzichten verschaft in de betekenis van leerkenmerken (dat wil zeggen, de leerwaarde van functies en van leren op de werkplek zelf) voor de verhoging van de inzetbaarheid (en de 5 daarbij onderscheiden dimensies). Dat is met name van belang omdat de nood hoog is om tenminste tot aan de pensioengerechtigde leeftijd inzetbaar te blijven.

Hoe verder?

Meer onderzoek is nodig. De door Van der Heijden en collega's gevonden verbanden tussen leerkenmerken en de afzonderlijke dimensies van inzetbaarheid maken duidelijk dat verhoging van inzetbaarheid een zaak is van werknemer en werkgever gezamenlijk. Zij dienen een open gesprek (dialog) te voeren over wat ontwikkeld moet worden gegeven de actuele competenties, en over hun (verschillende) inschattingen van de inzetbaarheid van de werknemer. Ervaring moet je opdoen op de werkvloer door het nieuw geleerde direct toe te passen, met constructieve feedback van de leidinggevende en naaste collegae. De functie moet de werknemer uitdagen om zijn of haar talenten te ontwikkelen en zo zijn of haar basis te verbreden en zijn of haar inzetbaarheid te verhogen.

Literatuur

Van der Heijden, B.I.J.M., Gorgievski, M.J., & De Lange, A.H. (2015). Learning at the workplace and sustainable employability: a multi-source model moderated by age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1) 13-30.

Over de auteurs

De schrijvers zijn (oud-)redacteur van Gerōn en de auteurs van het oorspronkelijke artikel.