

De invloed van leeftijd en attitudes op leren en inzetbaarheid

Een kunstenaar gaat nooit met pensioen

Inzetbaar op de werkplek van jong tot oud? Wat is het belang van levenslang leren en maakt het uit hoe oud je bent? Is er behoefte aan een leeftijdsbewust loopbaanbeleid? Dit artikel rapporteert over een onderzoek naar de relatie tussen leeftijd, attitudes, leren en inzetbaarheid.

Simon Beusaert, Jos van Erp, Dominik Fröhlich, Mien Segers & Maike Gerken

Lange tijd is aangenomen dat de mogelijkheden voor werknemers om volwaardig mee te blijven doen op de arbeidsmarkt afnemen naarmate de leeftijd vordert. Fysieke krachten zouden minder worden, evenals het vermogen om iets nieuws te leren en aan te sluiten bij nieuwe ontwikkelingen. Maar klopt deze aanname wel?

De Universiteit van Maastricht, in samenwerking met de Universiteit van Louvain-la-Neuve (België) is een langjarig onderzoek gestart om stereotiepe aannames rondom oudere werknemers te kunnen bevestigen of weerleggen en nuanceren. De demografische scheefgroei in de arbeidsmarkt vraagt om een wetenschappelijke benadering van deze stereotypingen. Immers, over tien jaar is meer dan 35% van de beroepsbevolking ouder dan 50. Een groep die niet kan worden genegeerd door werkgevers, HR en lijnmanagers. Een onderzoeksteam ging op zoek naar factoren die het leren en ontwikkelen van werkende mensen beïnvloeden. Het onderzoek is meerjarig en richt zich op de technologische industrie, het onderwijs, de gezondheidszorg en de financiële wereld. Vanuit de technologische industrie zijn ondernemersorganisatie FME-CWM, clusterorganisatie Holland High Tech, brancheorganisatie High Tech NL en opleidingsfonds A+O aangesloten. Tot slot worden gegevens verzameld in Nederland, Oostenrijk en België (Wallonië), waardoor cultureel bepaalde invloeden kunnen worden vergeleken (zie kader Opzet van het onderzoek).

Inzetbaarheid en stereotypingen

'Ik moet nog acht jaar.' Dat kon je in de jaren '80 nog wel eens horen uit de mond van een vroege vijftiger die hoopte gebruik te kunnen maken van de VUT-re-

geling. 'Ik moet', alsof werken een eindeloze straf betekent. Alsof er pas plaats is voor werkelijk leven na beëindiging van het arbeidscontract. 'Te oud' is een vermeend excuus van HRM'ers om een sollicitatiebrief van een zoekende vijftiger terzijde te leggen. Alsof de wijsheid die komt met de jaren hier geen betekenis zou hebben. Hoe het ook zij, deze basishouding van werknemers en werkgevers is ontstaan en blijven voortbestaan in een periode waarin er weinig schaarste was aan jonge instroom en waarin vervroegde uittreding werd gezien als een methode om relatief goedkope verjonging door te voeren. In stand gehouden door stereotypingen, gedragen we ons daar nu nog naar,

'Ik moet', alsof werken een eindeloze straf betekent

terwijl de demografische kenmerken van de arbeidsmarkt voorgoed zijn veranderd. Tijd dus om deze stereotypingen aan de kaak te stellen.

Het begrip employability is al in de jaren '90 gemeengoed geworden. Er is sindsdien veel over geschreven. Zowel populair als wetenschappelijk. Maar gaat het streven naar employability alleen op voor 30-ers en 40-ers? Omdat een leeftijdsbewust loopbaanbeleid voor 'de meer ervaren' werknemer steeds meer zijn intrede doet, zou men die indruk kunnen krijgen. Op basis van het onderzoeksproject dat we in dit artikel bespreken, verwerpen we dit echter. Employability of



inzetbaarheid kan gedefinieerd worden als een multi-dimensioneel begrip. Inzetbaarheid verwijst naar het werk-gerelateerde aanpassingsvermogen van een werknemer dat hem in staat stelt carrièremogelijkheden te identificeren en te realiseren. Meer specifiek betekent inzetbaar zijn: beschikken over vijf basiscompetenties, namelijk: beroepsgerelateerde kennis, flexibiliteit om met veranderende omstandigheden om te kunnen gaan, anticipatie en optimalisatie ten aanzien van mogelijke veranderingen, een organisatiesensitiviteit en een balans tussen privé en professioneel leven en tussen de belangen van werknemer en werkgever (Van der Heijden et al, 2009). Mits de juiste werkomgeving aanwezig is, dragen we zelf de verantwoordelijkheid om deze competenties up-to-date te houden. Bovendien, als we om ons heen kijken in de techniek, zien we vooral mensen met gedrevenheid en passie. Mensen die iets unieks kunnen bedenken; mensen die iets unieks kunnen maken. Mensen die wat ze hebben geschapen werkend kunnen houden. Daarmee hebben ze alle kenmerken van kunstenaars in zich. Dat gaat niet voorbij op een bepaalde leeftijd. Een kunstenaar gaat nooit met pensioen!

Het 3A-model

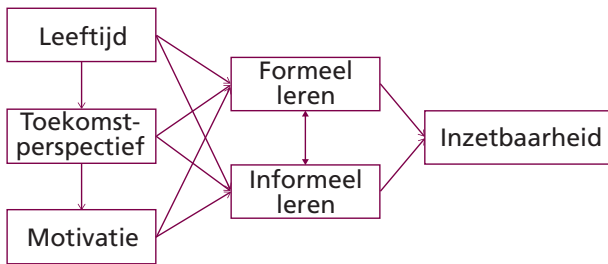
Daarom hebben we een start gemaakt met een uitgebreide literatuurstudie naar leeftijd, leren en inzetbaarheid (Fröhlich, Beusaert & Segers, 2013). Daaruit bleek dat eerder onderzoek deze drie kernvariabelen niet al te vaak samenbracht en daardoor ook weinig verklaringen bood voor de manier waarop deze varia-

belen samenhangen. Deze vaststelling leidde tot de creatie van een conceptueel model, het '3A-model van inzetbaarheid' genoemd, dat als kader kan dienen voor toekomstig onderzoek en praktijkinterventies. De drie A's van inzetbaarheid staan voor *Age*, *Attitudes* en *Activities*.

1. *Age*: Het model komt tegemoet aan de noden van organisaties in een vergrijzende samenleving door leeftijd als variabele in het model op te nemen. Ondanks dat we het belang van leeftijd voor de praktijk erkennen, wijzen we ten tweede ook op de conceptuele zwakte van deze variabele. Zo dienen we bijvoorbeeld een onderscheid te maken tussen biologische leeftijd en psychologische leeftijd.
2. *Attitudes*: Voortbouwend op eerder onderzoek in verschillende disciplines (psychologie, organisatie-studies en Human Resource Development), gaan we op zoek naar andere variabelen om te verklaren hoe leeftijd de inzetbaarheid van werknemers indirect beïnvloedt. Zo kijken we naar attitudes, namelijk naar de manier waarop werknemers mogelijkheden of beperkingen in de toekomst zien (Toekomstig Tijdspectief) en hun doelgerichtheid (gerichtheid op leren en ontwikkeling of gerichtheid op presteren).
3. *Activities*: In het model verwijzen we naar de rol van het ondernemen van formele en informele leeractiviteiten. Formeel leren verwijst naar het deelnemen aan trainingen, seminars, studiedagen, et cetera, vaak in een klaslokaal of conferentieruimte, met een coach of leerkracht. De leeromgeving is daarbij gestructureerd en participatie leidt tot een of andere vorm van certificering (CEDEFOP, 2008). Informeel leren daarentegen is eerder ongestructureerd en vraagt om een zekere mate van proactiviteit van de lerende. Veel informele leeractiviteiten vinden plaats in interactie met andere mensen, op het werk (Eraut, 2004). Drie vormen van informeel leren die interactief van aard zijn en waarin de werknemer een proactieve rol neemt zijn: informatie zoeken, feedback zoeken en hulp zoeken. Informatie zoeken refereert naar het proactief zoeken van informatie. Feedback zoeken betekent bewust en toegewijd inspanning leveren om de juistheid en adequaatheid van gedrag te bepalen voor het behalen van de vooropgestelde doelstellingen (Ashford & Cummings, 1983). Hulp zoeken is dan weer een specifieke vorm van informatie zoeken en verwijst naar het vragen om assistentie, advies of ondersteuning aan anderen (Hofmann, et al. 2009, p.126).

'Ontvriezing'

Dat 'een kunstenaar gaat nooit met pensioen' ook opgaat voor de technieksector is nog maar eens bevestigd in de eerste pilots die het onderzoeksteam heeft uitgevoerd in de technologische industrie. Er werd ondernemers gevraagd een groepje van 10 tot 15 medewerkers bij elkaar te brengen; willekeurig wat



Figuur 1. Het 3A-model

betreft leeftijd, opleidingsniveau of functie. In het begin van de bijeenkomst zijn de deelnemers wat afwachtend. ‘Leren? Hoezo? We moeten hier gewoon werken. De handen uit de mouwen steken!’ Maar als de discussie op gang komt, blijkt dat er voortdurend wordt geleerd. Formeel, omdat het een eis is, of omdat de werkgever een cursus organiseert. Maar veel vaker informeel. Omdat de medewerker nieuwsgierig is, zijn werk beter en efficiënter wil doen of er meer plezier aan wil beleven. Die nieuwsgierigheid en leergerigheid laten zich allerm minst begrenzen door leeftijd. Samengevat kan worden gesteld dat deze seminars zich richten op het wijzigen van eerder traditionele ideeën die werknemers hebben over leren. Leren is meer dan een training volgen, leren doen we elke dag, op de werkplek, met collega’s of door vallen en opstaan.

Het belang van formeel én informeel leren

Na afloop van een aantal eerste pilots werd in verschillende organisaties - niet alleen in de technologiesector, maar ook in de bankensector, het onderwijs, de zorgsector en ICT-bedrijven - een vragenlijst afgenomen met de bedoeling om het 3A-model te gaan toetsen. In de verschillende sectoren kwamen we tot dezelfde conclusie. Eerder onderzoek bevestigend, vonden we dat zowel formeel als informeel leren inzetbaarheid van werknemers beïnvloedt. Er dient echter wel een onderscheid gemaakt te worden tussen de verschillende componenten van inzetbaarheid. Bijvoorbeeld, uit

onze data blijkt dat deelname aan formele leeractiviteiten bijdraagt tot anticipatie en optimalisatie en tot flexibiliteit, maar de impact van informatie, feedback en hulp zoeken op professionele ontwikkeling van werknemers blijkt vier keer groter te zijn dan formele training. Dit impliceert dat het ondernemen van informele leeractiviteiten een vier keer krachtigere hefboom is dan formeel leren voor het voorbereid zijn op toekomstige innovaties en voor het zich aanpassen aan veranderingen die zich voordoen in de interne en externe omgeving.

Als het ’m niet in leeftijd zit, waarin dan wel?

Soms *moet* je iets leren. Omdat de wetgeving rond de werkzaamheden dit vereist. Of omdat de werkgever een bepaalde competentie hoog in het vaandel heeft staan. Daar wordt dan een formeel leermoment voor georganiseerd. Je moet er gewoon bij zijn. In zekere zin is dit een negatieve prikkel. Want niet meedoen is geen optie en leidt tot sancties, zoals een negatieve beoordeling of bepaalde werkzaamheden niet mogen uitvoeren of het uitblijven van promotie. De motivatie komt niet van binnenuit. Het effect van dit type leerinterventies is dan ook beperkt. Veel meer effect op inzetbaarheid kan worden verwacht van informeel leren en de motieven die daartoe leiden, aldus de resultaten van ons onderzoeksproject. Als onderzoekers maken we onderscheid tussen verschillende leerdoelen. Naast het ‘moeten’ zijn er de uit het individu voortkomende drijfveren. Dan gaat het om ‘willen’ van binnenuit, omdat men wil door-ontwikkelen, up-to-date wil zijn (Elliot & McGregor, 2001). De onderzoeksresultaten tonen aan dat de leerdoelen van de werknemer, het gericht zijn op leren en ontwikkeling, belangrijk zijn voor zijn inzetbaarheid. Daarnaast is ook de manier waarop de werknemer naar mogelijkheden in de toekomst kijkt bepalend voor de inzetbaarheid van de werknemer. Als we de motivatie of leerdoelen van de werknemer in rekening brengen, alsook de manier waarop hij naar de toekomst kijkt, komt de significante relatie tussen leeftijd en inzetbaarheid te vervallen. Jongere en oudere werknemers leren dan op dezelfde manier.

Test informeel leergedrag en inzetbaarheid

In het kader van dit onderzoeksproject werd een app ontwikkeld. Deze app gaat over de manier waarop iemand kennis en ervaringen opdoet, een leven lang. Want omdat mensen veel zaken ‘als vanzelf’ leren, blijven zij – soms ongemerkt – leren in de praktijk. En dat is maar goed ook. Want functies veranderen immers ook voortdurend. Als mensen plannen hebben om in de nabije toekomst van functie, rol of takenpakket te veranderen, is het des te belangrijker om te blijven leren en ontwikkelen. Het gaat over bij de tijd blijven, inzetbaar blijven, het vermogen ontwikkelen om mee te bewegen met de veranderingen in het bedrijf. Die veranderingen houden niet op.

Opzet van het onderzoek

Het onderzoek bestaat uit drie fasen. In een eerste fase worden verschillende pilotstudy’s opgezet (n = 15-20). Iedere pilotstudy bestaat uit een workshop die gericht is op het ‘ontvriezen’ van bestaande denkbeelden en stereotypen over oudere werknemers en leren.

Daarnaast wil de workshop bewustwording creëren over de complexiteit van leren. Zo worden verschillende vormen van formeel en informeel leren besproken, waarbij de laatste vorm vaak plaatsvindt in een sociale context, met collega’s. De workshop heeft ook tot doel om werknemers de eigen verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid te laten inzien.

Tot slot wordt dieper ingegaan op welke werkomgeving nodig is om leren optimaal te ondersteunen. In een tweede fase wordt op grotere schaal aan de hand van vragenlijsten het onderzoeksmodel, ook wel het 3A-model genaamd, gevalideerd. Tot slot worden aan de hand van de resultaten van het vragenlijstonderzoek, in samenspraak met de HR-afdelingen, interventies opgezet die de inzetbaarheid van werknemers moeten vergroten, door het informeel leren beter te ondersteunen. Achteraf worden de effecten van de interventie gemeten.



Slot

De arbeidsmarkt verandert wezenlijk en in snel tempo. Voor bedrijven is het van belang dat werknemers hun werk goed en met plezier (blijven) doen. Voor de werknemers geldt hetzelfde. In de fase waarin het onderzoek zich nu bevindt, is reeds duidelijk dat leeftijd slechts in geringe mate bepalend is voor de mate van inzetbaarheid van werknemers. Veel meer gelden elementen als gerichtheid op leren en ontwikkeling, een positieve instelling naar mogelijkheden in de toekomst en blijven investeren in het opdoen van nieuwe inzichten door proactief informatie, hulp en feedback te zoeken bij anderen. Het besproken onderzoek zal leiden tot concrete aanbevelingen voor bedrijven, om met een nieuwe demografie een nieuwe leer- en ontwikkeldynamiek te introduceren in de techniek, het onderwijs, de gezondheidssector en de bankensector. Want een kunstenaar gaat nooit met pensioen. En al zeker niet op zijn vijftigste! ●

Literatuur

- Ashford, S.J. & L.L. Cummings (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370–398.
- CEDEFOP (2008). *Terminology of European education and training policy*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Elliot, A.J. & H.A. McGregor (2001). A 2x2 Achievement Goal Framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 501–519.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26, 247–273. doi:10.1080/158037042000225245
- Fröhlich, D., S.A.J. Beusaert & M.S.R. Segers (2013). *Learning to Stay Employable: The Relationship between Age, Formal and Informal Learning, and Employability*. Paper presented at the Jure conference for research on learning and instruction. Munich.
- Heijden, B.I.J.M. van der, J. Boon, M. van der Klink & E. Meijs (2009). Employability enhancement through

formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 13(1), 19–37.

- Hofmann, D.A., Z. Lei & A.M. Grant (2009). Seeking help in the shadow of doubt: The sensemaking processes underlying how nurses decide whom to ask for advice. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1261–1274.

Meer weten?

Hoe inzetbaar bent u? Hoe inzetbaar zijn de werknemers in uw organisatie? U kunt dit testen door te surfen naar www.fl2i.be

Indien u geïnteresseerd bent in het project of in deelname aan dit onderzoeksproject, kunt u contact opnemen met Simon Beusaert, door te mailen naar: s.beusaert@maastrichtuniversity.nl



Prof. Dr. Simon Beusaert is Professor Teaching and Teacher Education aan de Universiteit Catholique de Louvain-la-Neuve en Assistant professor Professional Development bij Maastricht University. Hij doet onderzoek naar de professionele ontwikkeling van werknemers.



Jos van Erp is werkzaam bij ondernemersorganisatie FME-CWM en is van daaruit gedetacheerd bij branchevereniging High Tech NL. Daar vervult hij de rol van programmadirecteur met het accent op het ontwikkelen en uitvoeren van de Human Capital agenda van topsector HTSM.



Dominik Fröhlich is PhD student bij het department Educational Research and Development van Maastricht University. Zijn onderzoek gaat over formeel en informeel leren en inzetbaarheid van oudere werknemers.



Prof. Dr. Mien Segers is Professor Corporate Learning bij het departement Educational Research and Development van Maastricht University. Haar onderzoek levert tools en voorwaarden om zowel het leren in school settings als op de werkplek te stimuleren.



Maike Gerken MSc is PhD student bij het department Educational Research and Development van Maastricht University, School of Business and Economics en doet onderzoek naar leren en innovatief werkgedrag.