

Boetseren van een baan

Rob Gründemann is senior onderzoeker bij onderzoeksinstituut TNO en lector Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties aan de Hogeschool Utrecht. Hij houdt zich al meer dan dertig jaar bezig met arbeidsparticipatie en duurzame inzetbaarheid van werknemers. Laagopgeleiden hebben op dat vlak speciale aandacht nodig. Met wat creativiteit blijkt het mogelijk om ook deze groep werknemers gemotiveerd aan het werk te houden.

Door Arjo van der Gaag

1 Oudere werknemers, zeker de laagopgeleide met zwaar werk, moeten toch ontzien worden?

‘Dat ligt eraan. Het beleid om mensen te ontzien betekent vaak dat er wordt gesneden in fysiek zware taken. Helaas gaat dat meestal niet samen met het toevoegen van nieuwe uitdagende taken, die een prikkel vormen om iets nieuws te leren. Dan versmalt de functie en daardoor verliest de medewerker zijn interesse. Dat is in mijn ogen niet nodig. Je kunt wel degelijk nieuwe uitdagende taken toevoegen.’

2 Lager opgeleiden willen in de meeste gevallen toch niet meer bijleren?

‘Ik betwist dat. Ze willen wel, maar ze verkeren vaak in werksituaties waar ze weinig ruimte krijgen om nieuwe dingen te leren, waardoor ze afstompen. Er is weinig tweedekansonderwijs, maar daar zijn ze ook niet verschrikkelijk happig op. Als gevolg van negatieve ervaringen in het onderwijs hebben ze niet veel zin om opnieuw in de schoolbanken te gaan zitten. Je moet veel meer denken aan vormen van informeel leren. De effectiviteit daarvan is hoger dan bij formeel leren. Dat is in onderzoek vastgesteld. Organiseer het werk zo dat mensen iets nieuws kunnen leren. Het sluit beter aan op hun behoeften als ze in de dagelijkse praktijk aan de slag kunnen met nieuwe dingen. Zorg dus dat ook laagopgeleiden steeds nieuwe uitdagingen krijgen en begeleid ze daarin. Het gaat er niet om dat ze verticaal carrière maken. Ook met horizontale mobiliteit krijg je mensen in beweging. Mensen doen hun werk dan met meer plezier. Dat is ook in het belang van de werkgever. Als ze met enthousiasme werken leidt dat meestal ook tot een hogere productiviteit. Door tijdig in te grijpen en het werk te veranderen voorkom je slijtage. Al met al blijven



werknemers zo langer en gezonder aan het werk.’

3 Heeft u voorbeelden waaruit blijkt dat die aanpak werkt?

‘TNO heeft met overheidssubsidie dit jaar drie proefprojecten uitgevoerd om vast te stellen wat je kunt doen om werk beter te laten aansluiten op de behoeften en wensen van laagopgeleiden. We noemen dat *job crafting*, dat in Amerika is ontwikkeld door Amy Wrzesniewski van de New York University. In het Nederlands: het boetseren van een baan. We vragen aan de werknemers zelf goed naar hun werk te kijken en aan te geven hoe dit beter bij de persoon kan aansluiten. Als je dat systematisch doet, merk je dat ook laagopgeleiden dat goed kunnen. Het probleem is dat we niet geneigd zijn hun dat soort vragen te stellen. We hebben proefprojecten uitgevoerd bij een particulier bedrijf in de groenvoorziening, bij verzorgers in een verpleeghuis en bij gemeentelijke

toezichthouders. De groenvoorzieners verdelen hun werk onderling, aan het begin van de week, zonder toezicht van een manager. Sommigen hebben een voorkeur om bij bepaalde klanten de planten te verzorgen, een ander combineert bepaalde klussen liever. Op zichzelf verandert het werk niet wezenlijk, maar het wordt afwisselender en de medewerkers krijgen meer zeggenschap over hun werk. We zijn nu bezig om de resultaten van die proefprojecten te beschrijven.’

4 Er ontstaan soms toch ook arbeidsmarktproblemen door gebrek aan scholing?

‘In een productiebedrijf met veel laagopgeleiden kon men geen nieuwe medewerkers met een wat hoger scholingsniveau krijgen. Daardoor kon het bedrijf minder produceren. Toen heeft men onderzocht of de huidige medewerkers belangstelling hadden om een opleiding te volgen. Daar bleek veel animo voor te bestaan. Men had er eenvoudigweg nooit aan gedacht om dit aan de medewerkers te vragen. Een grote groep is toen geschoold naar een hoger niveau. Aan de onderkant kon men toen meer lageropgeleiden aannemen. Zo kon de organisatie het arbeidsmarktprobleem oplossen en de productie uitbreiden.’

5 Wat kan de rol van de medezeggenschap hierin zijn?

‘De medezeggenschap kan een belangrijke rol spelen, het gaat immers om het personeelsbeleid. Een or heeft natuurlijk ook het initiatiefrecht om aan de hand van voorbeelden elders experimenten voor te stellen. Wat ik wil benadrukken is dat je met kleine experimenten moet beginnen als je met *job crafting* aan de slag wilt. Je begint met een kleine groep waarmee je succes denkt te zullen hebben. Dan kun je goed zien waar je tegenaan loopt. *Job crafting* vergt soms meer overlegtijd, zoals bleek bij het proefproject in de groenvoorziening. Die tijd moet je op een ander moment wel terugwinnen, want het is natuurlijk niet de bedoeling dat het meer gaat kosten. Monitor dus wat er mislukt en stel bovenal je successen vast: hogere productiviteit, meer bevoegdheid of grotere tevredenheid van werknemers.’