

**Jos Sanders**  
lector Hogeschool  
Arnhem en Nijmegen &  
Senior Research Scientist  
TNO

**Maak ook  
het verschil**

[www.inclusiefwerkt.nl](http://www.inclusiefwerkt.nl)



# LEVEN LANG ONTWIKKELEN

‘GOUDEN GIDSEN’  
MAKEN HET VERSCHIL



**TNO** innovation  
for life



JOS SANDERS, LECTOR LEVEN LANG ONTWIKKELEN (HAN) (JOS.SANDERS@HAN.NL)

# Aangenaam!



**DUURZAME INZETBAARHEID IN PERSPECTIEF**

**DUURZAME INZETBAARHEID IN NEDERLAND**

**Kwalificatieveroudering in Nederland; aard en omvang, oorzaken en gevolgen**

**Job Twinning: Een opstap naar hybride docentschap?**

**MENTALE PENSIONERING**  
Een onderzoek naar kenmerken, determinanten en gevolgen

**FIT FOR THE FUTURE**  
TOEKOMSBESTENDIG HRM-BELEID

**Miljoen laagopgeleiden loopt risico door gebrek aan bijscholing**

**Begeleid Werken via de Meergroep; Beter één kandidaat teveel voorgedragen, dan één te weinig**



**Onderwijs-afval: het onderbenutten van menselijk kapitaal**

**Bouw aan de Toekomst!**

Competentie- en opleidingsbehoefte van de bouw & infrasector

**MONITOR DUURZAME INZETBAARHEID**

**The Industry Employability Index: Taking account of supply and demand characteristics**

**Duurzame inzetbaarheid van laagopgeleiden: zeven eisen voor effectief leiderschap**

Een 'leven lang leren' wordt vaak gezien als de manier om mensen weerbaarder te maken op een veranderende arbeidsmarkt. Vaak is er echter wel kennis aanwezig, maar maken we er onvoldoende gebruik van. Wat nodig is, is hier herontwerpen van onze eigen banen. Duurzame inzetbaarheid is jezelf goed (laten) gebruiken, eventueel in meer dan één baan.

**Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid**  
Werkgever en werknemer aan zet.

**Werken aan Duurzame Inzetbaarheid**

Het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid (NPD) is een platform voor advies, kenniscentra en organisaties. Onze partners bieden u graag een maatwerk oplossing voor problemen op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Het blijvend rendement van ouder menselijk kapitaal

04-07-2019



# Duurzame inzetbaarheid...werk als waarde

Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven **doorlopend** over **realiseerbare mogelijkheden** beschikken om in huidig **én toekomstig** werk met **behoud van gezondheid** te functioneren.

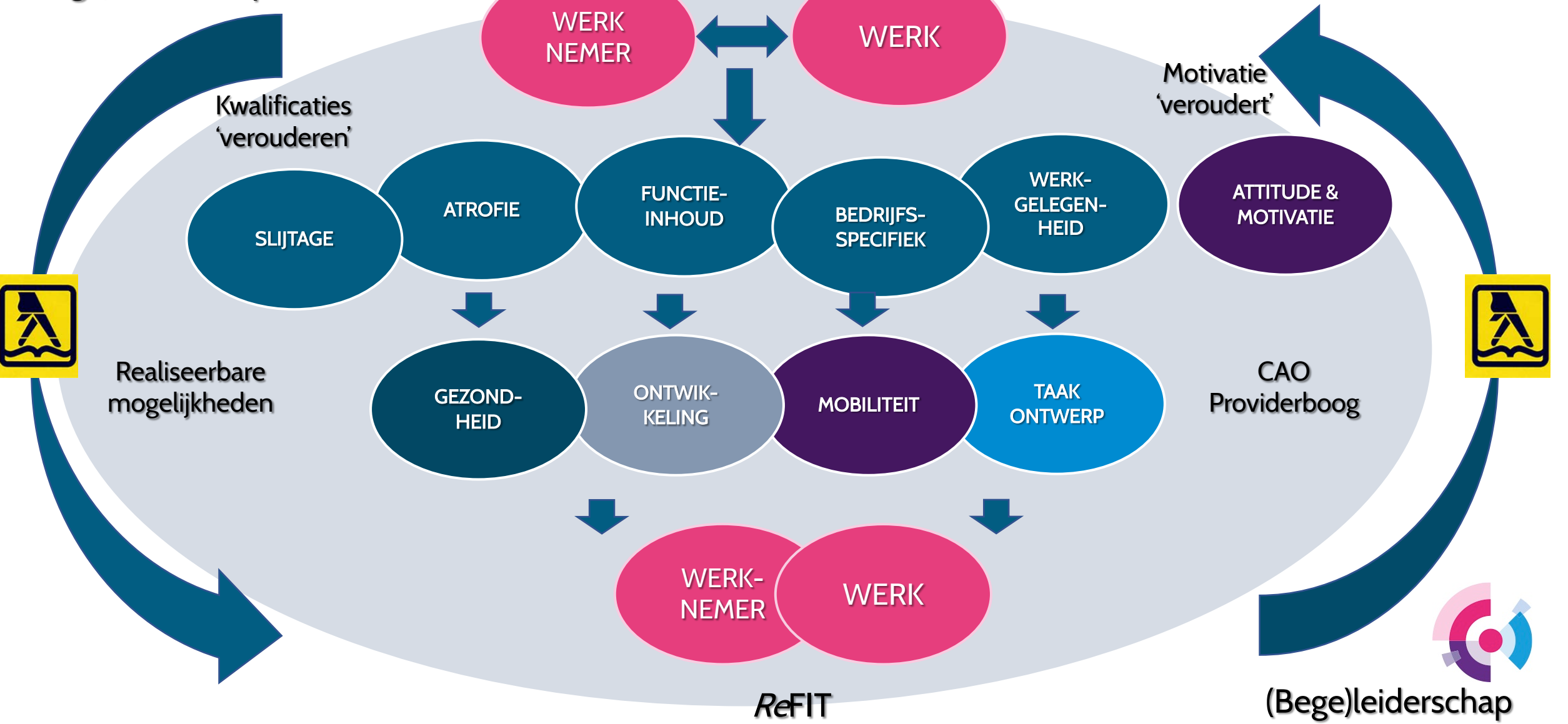
Dit impliceert een **werkcontext** die hen hiertoe in staat stelt, evenals de **attitude** en **motivatie** om mogelijkheden te benutten.

Bron: Van der Klink e.a. 2010.



(Bege)leaderschap

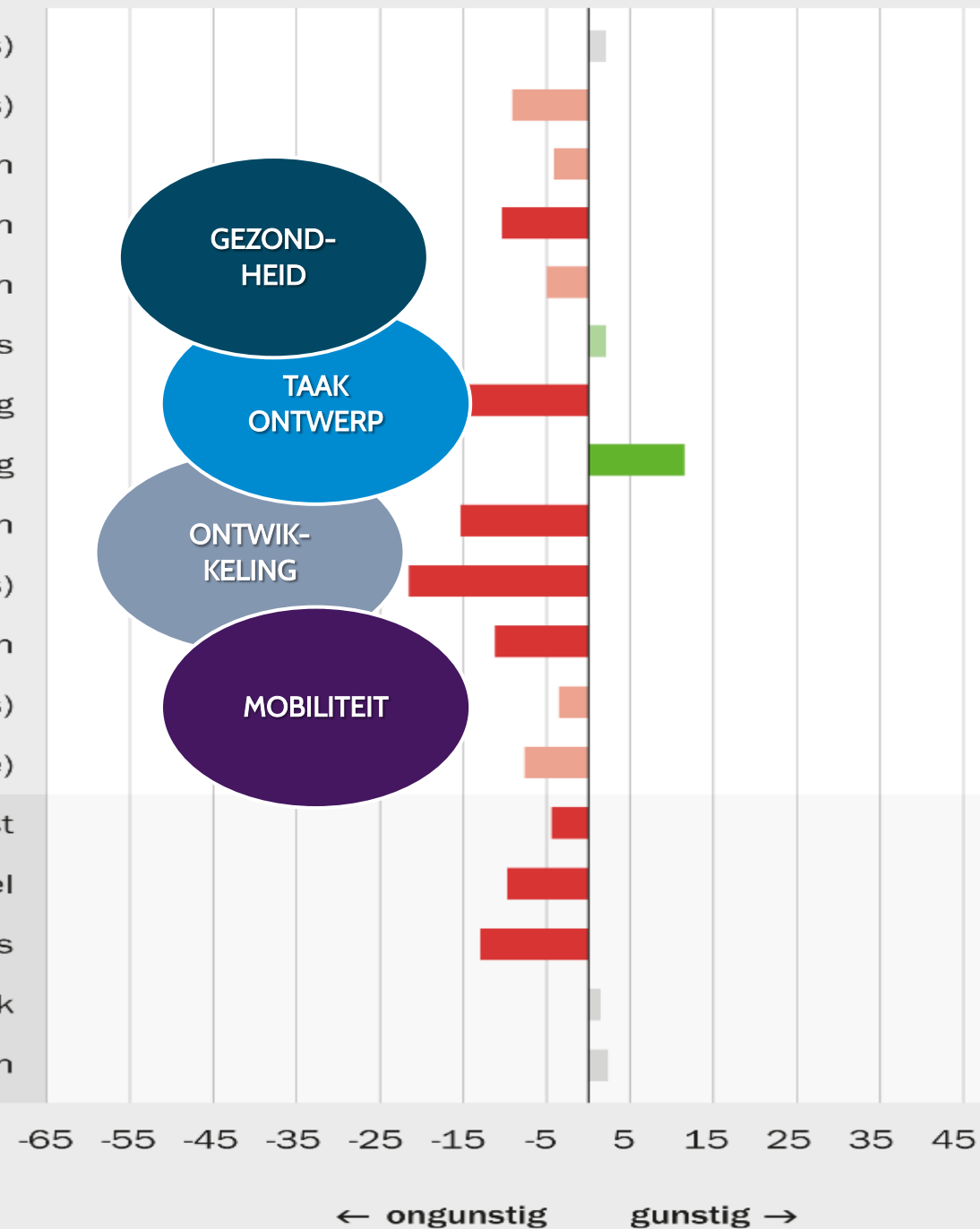
<sup>5</sup> (Mis)FIT



Laagopgeleide werknemers

Bedrijven met 50% of  
meer laagopgeleiden  
in dienst

- Willen doorwerken tot [leeftijd in maanden] (45+'ers)
- In staat doorwerken tot [leeftijd in maanden] (45+'ers)
- Voldoen aan huidige fysieke én psychische eisen
- Gemakkelijk andere baan denken te vinden
- Goede algemene gezondheid hebben
- Goede werkprivébalans
- Geen zware fysieke belasting
- Geen zware psychosociale belasting
- Voldoende regelmogelijkheden én sociale steun
- Scholing gevolgd in afgelopen 2 jaar (30+'ers)
- Leermogelijkheden belangrijk vinden
- Externe mobiliteit (<5 jr. bij werkgever) (30+'ers)
- Interne mobiliteit (functieverandering/de-/promotie)
- Aandeel personeel voldoende toegerust
- Tevreden over leerbereidheid personeel
- Innovatie productieproces
- Doorwerken tot pensioen belangrijk
- Maatregelen getroffen langer doorwerken



# Sustaining the employability of the low skilled worker; development, mobility and work redesign

Jos Maarten Arnold Frank Sanders

Bron: Sanders, 2016



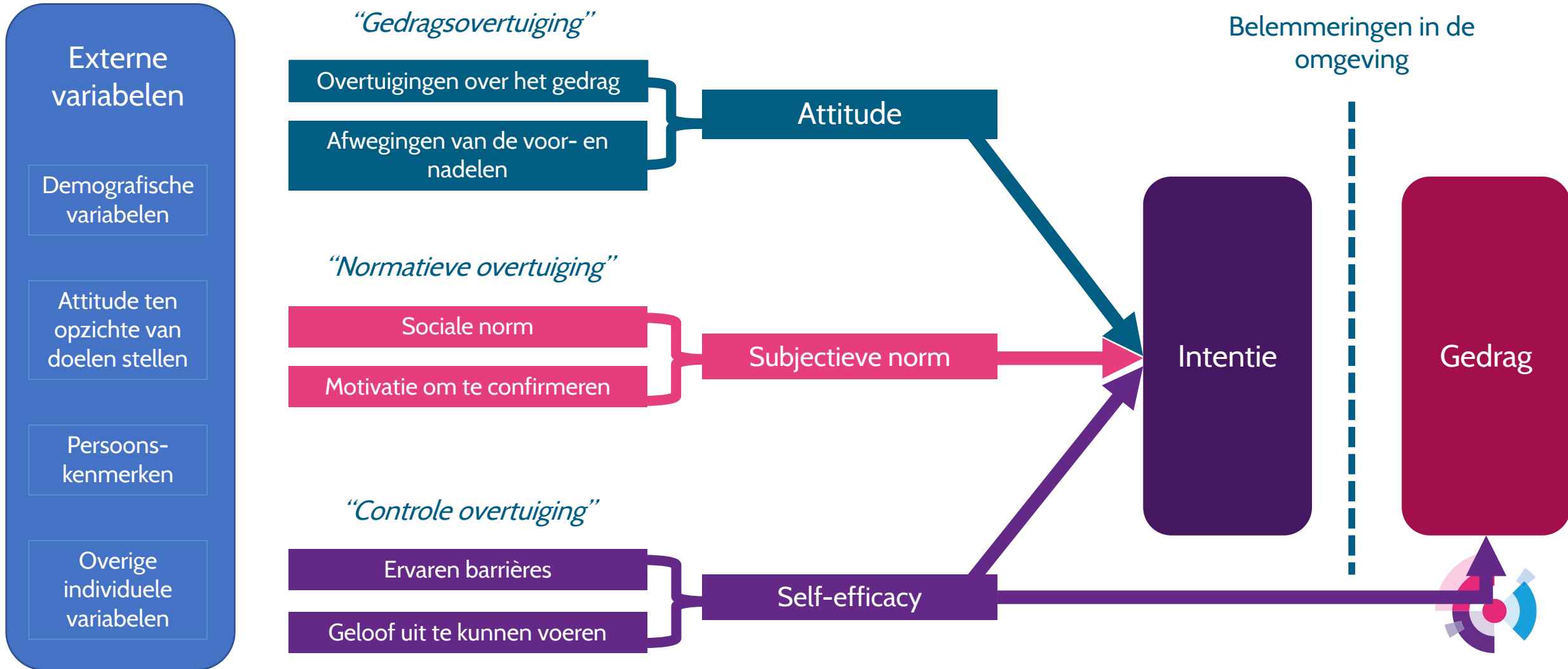
# Onderzoeksvragen

- Hoe kunnen laaggeschoolde (oudere) werknemers worden gestimuleerd deel te nemen aan activiteiten op
  - **de ontwikkelroute (H3 en H4);**
  - de mobiliteitsroute (H5); en
  - de taakherontwerproute (H6)?
- Welke activiteiten hebben impact? (H7)





# Theorie van het geplande gedrag (Ajzen, 1991)



# Resultaten ontwikkelroute

- Verschil *intentie scholing* verklaart verschil *deelname scholing*
- Verschil *intentie scholing* verklaard door:
  - zelfeffectiviteit (kan ik niet!)
  - attitude (heb je niks aan!)
  - subjectieve norm (vindt de rest niks!)
- Zelfeffectiviteit is te versterken door:
  - *positieve* leerervaringen; en
  - géén leerervaringen 'beter' dan slechte...
  - HO, MO en LO vergelijkbare relaties



# Conclusies

- Stimuleren scholing LO mogelijk én zinvol
- Bezorg LO **positieve leerervaringen**
  - Voor zelfeffectiviteit → intentie → deelname
- Leren ‘daadwerkelijk realiseerbaar’
  - Kleiner en concreter (laat leren zien!)
  - Spannend, niet eng (examenstress?)
  - Maar niet té klein... substantiële (bij)scholing lijkt nodig
  - Steun van leidinggevende en collega's
- Laat ze anders maar met rust...



# Positieve leerervaringen? Hoe dan?

- Werken = Leren
- Inhoud leerproces past bij werknemer(s)
- Houd rekening met examenvrees – ‘stressvrij toetsen’
- Inspirerende en veilige leer-werkomgeving
- Feedback op betrokkenheid, niet op prestatie
- Bespreek en monitor de *kwaliteit van leerervaringen*
- Goede ‘gids’ die aansluit bij de leerling of groep

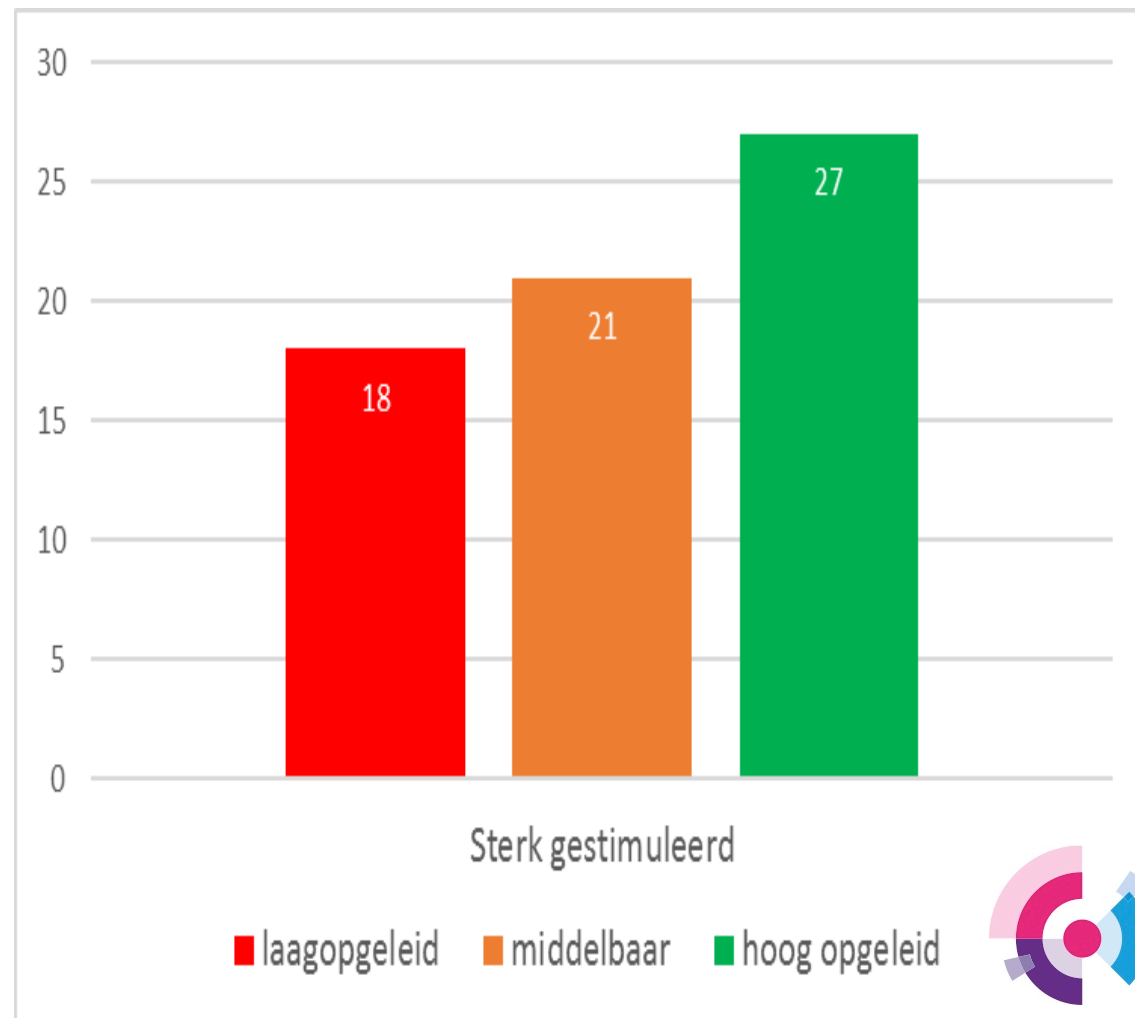
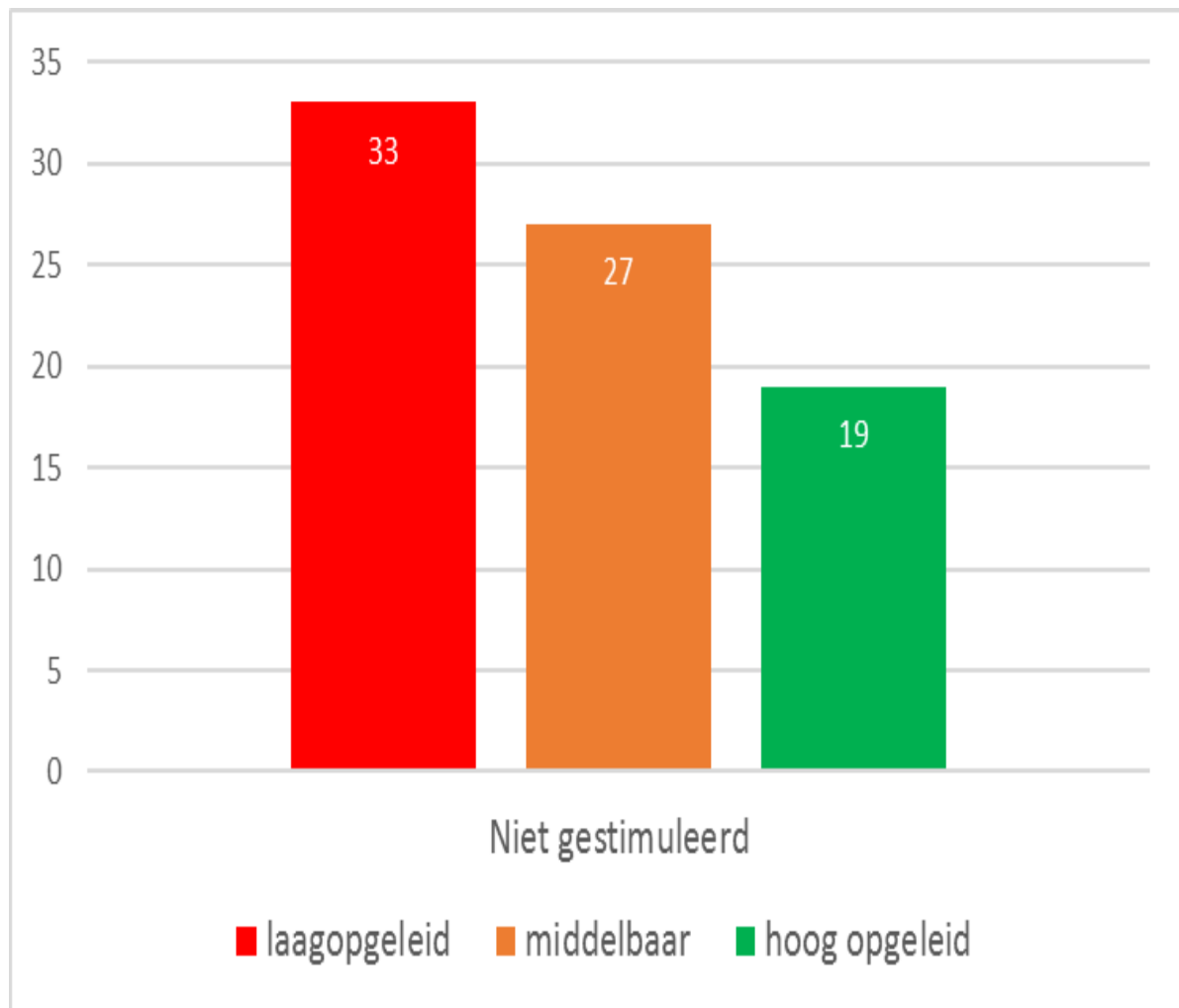


# Gouden Gidsen en (bege)leidinggevenden...



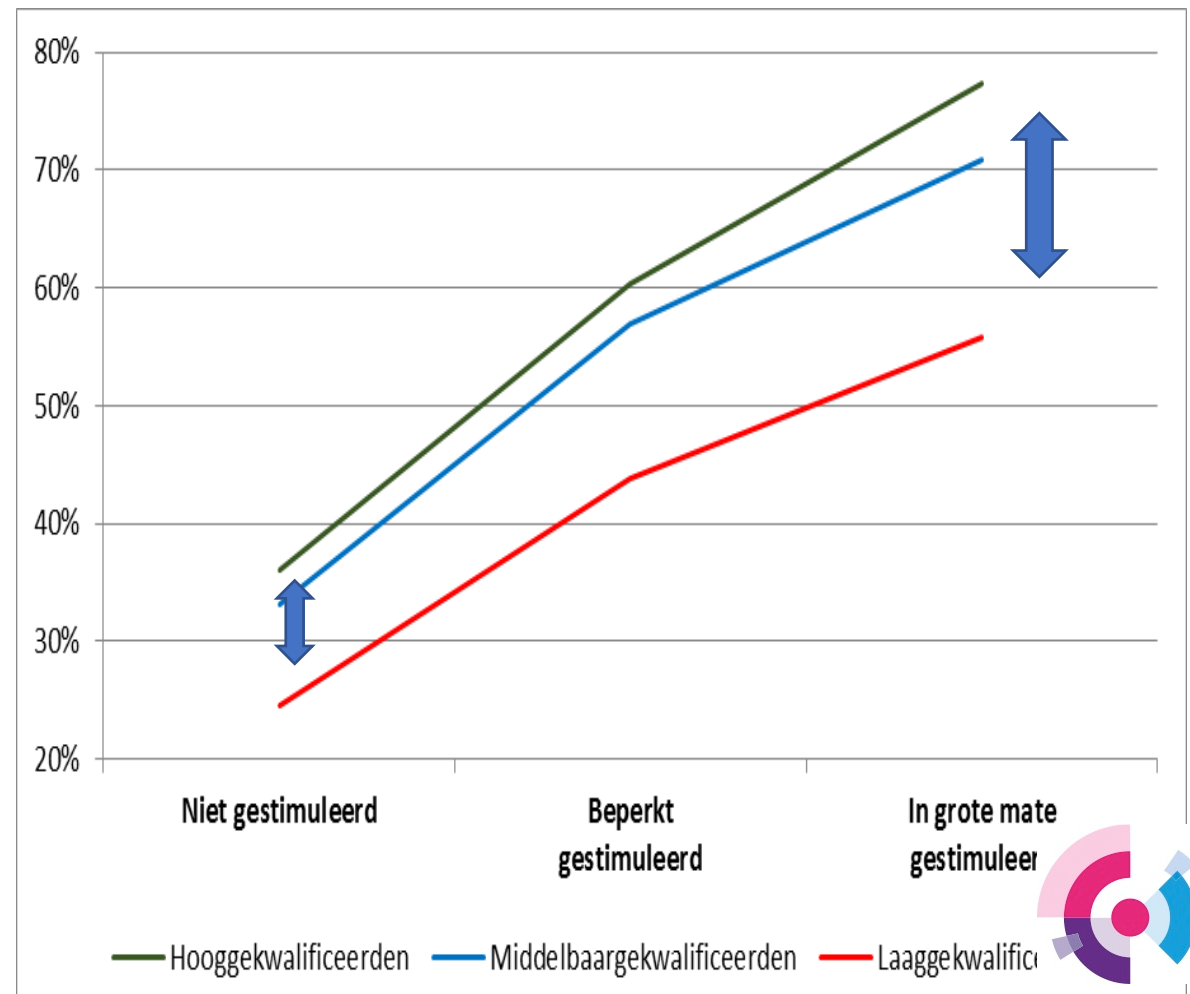
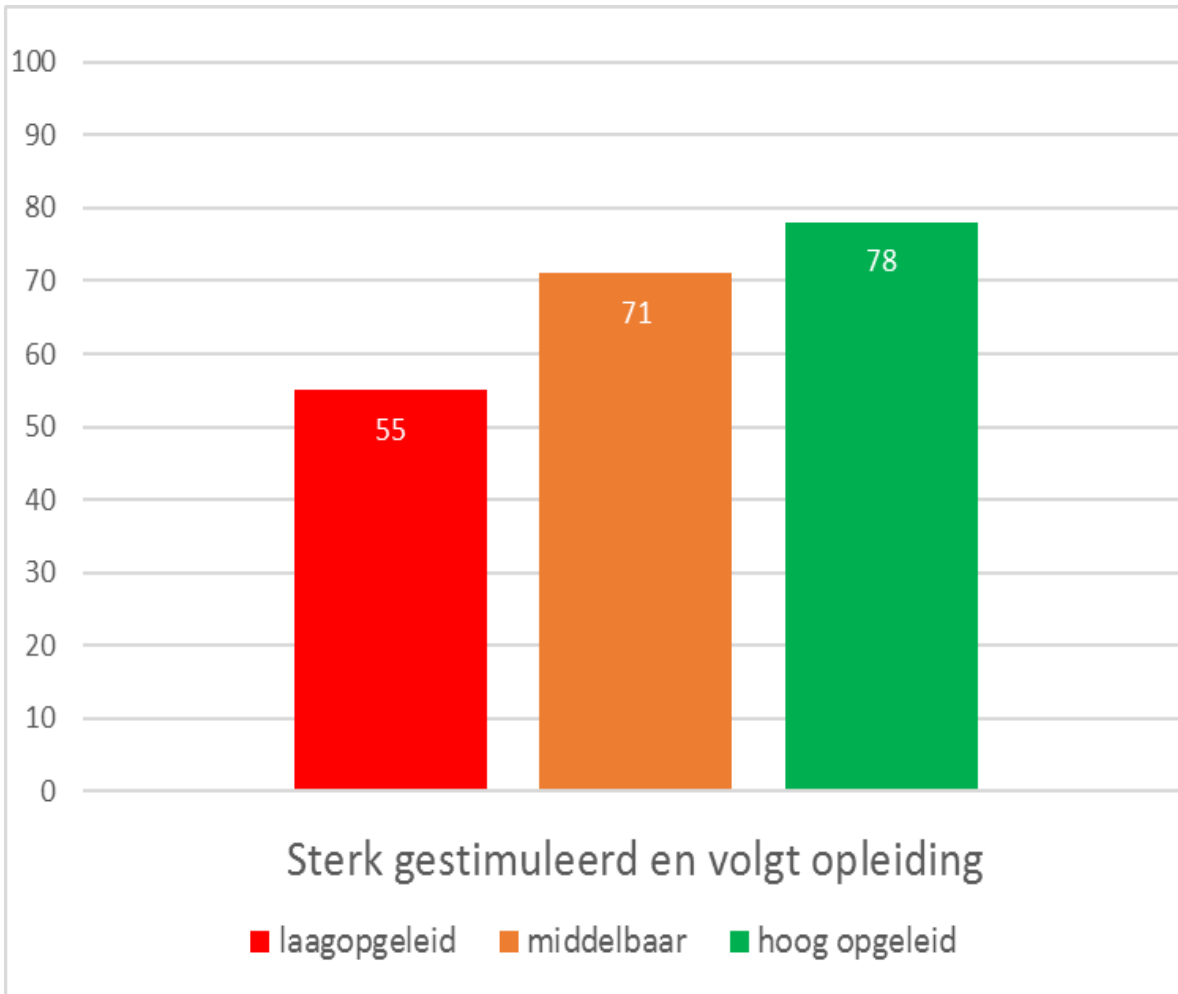
# Stimulerende Leidinggevende?

(Boermans, Kraan en Sanders, 2018)



# Effectieve stimulans Leidinggevende?

(Boermans, Kraan en Sanders, 2018)



Meer en beter stimuleren dus?  
Maar hoe dan?





# Vijf R-en

- **R**ichting
  - Handelingsperspectief en 'je eigen stip'
- **R**uimte
  - Budget (tijd, geld en autonomie)
- **R**uggensteun
  - Bewegcultuur (verander samen)
- **R**ust, Reflectie
  - Werkdruk



# En Regie... (maar daarover straks meer... 😊)



**Bedankt voor uw aandacht!**

**Mee innoveren op Leren?**

[Jos.sanders@HAN.nl](mailto:Jos.sanders@HAN.nl)

**Maak ook  
het verschil**

[www.inclusiefwerkt.nl](http://www.inclusiefwerkt.nl)





Kenniscentrum  
**inclusieve en sociale  
werkgelegenheid**