



In gesprek met prof. Roland Blonk

Zwakke groepen op de arbeidsmarkt verdienen aandacht

Frank van der Mijn

Roland Blonk heeft een duidelijke missie: zorg dragen voor de blijvende inzetbaarheid van kwetsbare groepen werknemers die zich aan de rand van de arbeidsmarkt bevinden: met name laaggeschoolden, maar ook langdurig werklozen. Vanuit TNO ontwikkelt hij interventies en instrumenten voor de begeleiding bij re-integratie en de vertaling hiervan in beleidsinnovaties.

Roland Blonk is bijzonder hoogleraar Arbeidsparticipatie & Psychische Klachten, in het bijzonder activering en re-integratie aan de Universiteit Utrecht. Daarnaast is hij *business line* manager Inzetbaarheid & Sociale cohesie bij TNO. Geïnspireerd door ondermeer JOBS (een in de VS ontwikkelde aanpak om depressie bij kortdurend werklozen tegen te gaan en hen te activeren), ontwikkelde hij een onderzoekslijn rond de problematiek van werklozen, vroegtijdige schoolverlaters en bijstands- en allochtone vrouwen. Hij is nieuwsgierig naar het antwoord op de vraag hoe op werk gerichte interventies kunnen bijdragen aan het herstel van functioneren. En hij wil weten wat voor wie wanneer werkt. Met name voor laagopgeleiden is er weinig aanbod voor (loopbaan)begeleiding en re-integratie. TNO heeft inmiddels diverse korte, effectieve interventies ontwikkeld voor langdurig werklozen, voortijdige schoolverlaters, jonge werknemers en chronisch arbeidsongeschikten. In de interventies zijn er twee speerpunten: het bijbrengen van ef-

fectieve vaardigheden en het gevoel geven dat de betrokkenen het kunnen (competentiebeleving).

Dit themanummer gaat over loopbaanstorings: alle dips, uitvalmomenten, breuken en andere verschijnselen die in iemands carrière kunnen optreden. Ze kunnen leiden tot vernieuwing, maar ook tot afglijden naar een situatie van (blijvende) werkloosheid, psychische klachten en verlies van talent. Hoe denk jij over de betekenis van zulke momenten en fases in een loopbaan en in iemands leven?

“Je kunt alleen achteraf interpreteren of iets een dip was en wat de waarde ervan werd; dan wordt het een soort inlegkunde en daar ben ik niet zo van. Een dip kan natuurlijk uiteindelijk bijdragen aan een betere fit op de arbeidsmarkt of in een functie. Maar de vraag is of je ze nodig hebt om tot beter presteren en meer arbeidsgeluk te komen. Belangrijk is vooral om doorlopend te reflecteren op jezelf en je werk. In arbeidsorganisaties zorgt een goede HR-afdeling daarvoor, bijvoorbeeld via gesprekscycli. Als er een dip is, ben je misschien wel te laat, al kun je erdoor wakker worden geschud. Zaken kunnen onvoorzien op je afkomen, waardoor je gedwongen wordt tot nadenken. Maar jarenlang doorgaan in een uitputtende situatie, in werk dat niet past: dat kun je voorkomen met een goed HR-beleid.

Als mensen klachten ontwikkelen als gevolg van werk zou je dat in elk geval een signaal kunnen noemen. Ik heb daarbij wel wat moeite met het woord loopbaan: dat veronderstelt een soort verticale ontwikkeling; een storing in de loopbaan zou dus moeten leiden tot een stap naar beter. Maar moet een loopbaan echt een ontwikkeling te zien geven? Moet je voortdurend blijven ontwikkelen, anticiperen, reflecteren? Wil/moet iedereen kortom een loopbaan hebben? Dat lijkt er wel op in de discussies over duurzame inzetbaarheid. Horizontale loopbanen zijn ook mogelijk; dan is er niet zozeer ontwikkeling in de hoogte, maar in de breedte, in het uitbouwen van ervaring op één bepaald terrein; voor laaggeschoolden is dat vaak een werkbaar uitgangspunt. Bij psychische klachten op werk kan het juist nodig zijn om een stap terug te doen in plaats van verder te ontwikkelen. De meeste mensen hebben daar moeite mee, terwijl het echt beter is. Ook in de hulpverlening gaan we vooral aan de persoon sleutelen zonder het werk aan te passen.”

Hebben veel storings in iemands loopbaan niet te maken met de wijze waarop we onze samenleving hebben ingericht? En ontstaat er niet een steeds grotere tweedeling op de arbeidsmarkt tussen ‘haves en have nots’? Zelf zeg je in een interview van TNO dat de zwakkeren in onze samenleving de dupe worden van de individualisering. Welke maatschappelijke ontwikkelingen zie je die de kloof creëren?

“Het economisch model in de meeste landen is gebaseerd op groei. ‘Verstorings’ in die groei horen dus ook bij ons paradigma; als je niet zou hoeven groeien, kan daarin immers ook geen verstoring optreden. De arbeidsmarktontwikkeling laat inderdaad een soort Mattheus-paradox zien: armen worden armer, rijken worden rijker. We moeten toe naar een inclusieve groei, een situatie dus waarin iedereen meedoet. De scheidslijn van *haves* en *have nots* loopt vooral via opleiding. Lager geschoold werk kan ook makkelijker worden vervangen, dus het risico van baanverlies is groter en mensen hebben minder capaciteiten om te groeien; er ontstaat steeds meer achterstand. Vanuit EU en nationaal beleid wordt geprobeerd tegengas te geven en inzetbaarheid van iedereen op orde te houden. Daarom doen we bij TNO onderzoek naar hoe laagopgeleiden leren.”

Hoe kunnen we de kloof overbruggen? Wie speelt daar welke rol in?

“Die kloof wordt versterkt omdat het rendement van begeleiding van hoger opgeleiden nu eenmaal hoger is dan die van lager geschoolden. Er is bij veel bedrijven nog weinig bewustzijn in het bevorderen van duurzame inzetbaarheid ongeacht opleidingsniveau, vooral als bedrijven met name laaggeschoolden in dienst hebben. Nog steeds is daar de modus: voor jou tien anderen. In branches met veel laagopgeleiden is het nu wel vaak lastig om personeel aan te trekken, zodat die bedrijven zelf ook gaan inzien dat er geïnvesteerd moet worden in iedereen en juist ook in laaggeschoolde medewerkers. Bij de overheid en brancheorganisaties is aandacht voor de begeleiding van deze mensen nodig. We moeten inzien dat dit vooral ook meer maatwerk betekent. Mensen zonder startkwalificatie bijvoorbeeld moeten nu niet zondermeer (terug) naar school worden gestuurd, maar individueel geholpen worden bij het structureren van hun leerervaringen; daarmee vergroot je hun inzetbaarheid.



Prof. dr. Roland Blonk is senior onderzoeker en programmamanager bij TNO Arbeid. Daarnaast is hij bijzonder hoogleraar Arbeidsparticipatie en psychische klachten, in het bijzonder activering en re-integratie aan de Universiteit Utrecht.

Zijn werk op het terrein van begeleiding van werknemers met psychische klachten heeft in de afgelopen 15 jaar geleid tot verschillende richtlijnen voor onder ander bedrijfsartsen, verzekeringsartsen en psychologen. Sinds een aantal jaren is zijn onderzoeksveld ook gericht op de onderkant arbeidsmarkt problematiek.

Op dit moment is hij programmamanager van een grootschalig onderzoeksprogramma getiteld Inzetbaarheid en Sociale Cohesie. Dit programma richt zich op het versterken van de arbeidsparticipatie van personen aan de onderkant van de arbeidsmarkt en op laagopgeleide werknemers. Oudere werknemers, jongeren en zelfsturing zijn hierin specifieke aandachtsgebieden. In dit programma worden vooral instrumenten ontwikkeld, geëvalueerd en geïmplementeerd voor professionals en beleidsmakers die zich bezighouden met de begeleiding van deze groepen. Dit programma is een van 53 onderzoekslijnen van de nieuwe kennisagenda van TNO 2011-2014.

Naast deze werkzaamheden is hij als promotor betrokken bij meerdere promotieprojecten op het gebied van preventie bij en behandeling van werknemers met stress gerelateerde psychische klachten en op het terrein van effectiviteit van re-integratie. Hij is lid van verschillende commissies en wetenschappelijke adviesraden, waaronder die van het Arbeidsdeskundig KennisCentrum (AKC), Gezondheidsraad en het SIG onderzoeksprogramma Arbeid en Gezondheid.

TNO ontwikkelde in samenwerking met FNV Formaat en P3Transfer een programma om de cultuur bij bedrijven met veel laagopgeleiden meer legergericht te maken. Managers zijn daar vaak doorgegroeiende medewerkers die zelf niet gewend zijn om te leren. We proberen daar al jaren meer grip op te krijgen: welke factoren spelen een rol in de vraag waarom mensen geen opleiding gaan volgen? Die leemten vertalen we naar interventies als 'Vakman nieuwe stijl'. Ook ontwikkelden we 'CareersKILLS' interventies voor Mbo-2 en -3 leerlingen. Deze training is ook door Phillips geadopteerd in hun Werkgelegenheidsplan WGP, een onderdeel van hun MVO-activiteiten.

Dus: door te anticiperen op veranderingen op de arbeidsmarkt kunnen we de kloof helpen overbruggen. Inzetbaarheid hangt af van eigen aanpassingsvermogen. Voor laagopgeleiden betekent dat: het proces van leren in een andere vorm gieten, vooral door leren op de werkvloer te faciliteren. Daarin spelen directe leidinggevendenden een cruciale rol. Ook breder kan er veel gedaan worden. We werken vanuit TNO veel samen met opleiders; kennis delen we met het Ministerie van Sociale Zaken, zodat zij die kunnen vertalen naar beleidsinitiatieven. We trainen trainers in specifieke interventies zoals JOBS. Disseminatie van onze kennis gaat ook via intermediairs in het veld, zoals re-integratiebedrijven, opleiders, grotere bedrijven als Philips, UWV en anderen. Natuurlijk ligt er veel werk bij werkgevers; er valt nog veel te winnen in de benadering van kwetsbare groepen; dat zijn overigens niet alleen laaggeschoolden, maar ook ouderen die werkloos dreigen te raken; hoe houd je die inzetbaar?"

Je doet zelf veel onderzoek naar de relatie tussen psychische klachten en arbeidsparticipatie, en de kwaliteit van begeleiding, bijvoorbeeld re-integratie. Wat zijn belangrijke ontdekkingen geweest?

"Het idee dat je een burn-out moet laten rusten hebben we er inmiddels wel uit gekregen. Inzichten zijn vooral ontstaan door te kijken naar de thuissituatie: vertrouwen in jezelf om werk weer op te pakken ebt weg als je lang thuiszit; vertrouwen is namelijk vooral gebaseerd op succeservaringen. Valt dat weg, dan ga je twijfelen en zak je nog verder weg. Dat afbrokkelingsproces moet je zo snel mogelijk tegengaan door lichte aanpassingen op het werk, zodat de betrokken

werknemer in charge kan blijven. En ondertussen moet je met elkaar nagaan waar de uitval mee te maken heeft: met mij, met het type werk, met de omgeving? Die reflectie kun je het beste doen vanuit de werksfeer.”

Ik kom nog steeds hulpverleners tegen die de werknemer adviseren om vooral rust te nemen. Lopen ze niet wat achter?

“Ja, dat klopt. Toch heeft ook een instelling als het NIP inmiddels richtlijnen ontwikkeld waarbij nadruk op blijvende betrokkenheid bij werk wordt gelegd om herstel te bevorderen. Uit onderzoek blijkt dat er nauwelijks nadelen zijn van die blijvende betrokkenheid. Bovenal blijkt dat de arbeidsongeschiktheid tot wel zes maanden verkort kan worden.”

Als arbeidsparticipatie wordt bemoeilijkt door psychische klachten, wat voor soort begeleiding is dan nodig? En welke rol kan of moet de loopbaanprofessional hebben?

“Om de zwakkere groepen te bereiken moet er eerst meer gebeuren in de context. Bedrijven moeten ermee aan de gang, de overheid moet opletten of er goed beleid is, en O&O-fondsen kunnen meer invloed uitoefenen. Het vraagt ook een aanpassing in de attitude bij coaches. Op managementniveau van bedrijven kunnen loopbaanprofessionals mensen wakker schudden, zodat ze gaan nadenken over goede HR-cycli en over aanpassingen in werk. Het zijn vaak ook andere professionals die op de werkvloer het nodige werk doen, zoals arbeidsdeskundigen en maatschappelijk werkers. Hoe dan ook: werk draagt bij aan herstel, tenzij het niet voldoet aan de standaard eisen die bij werk horen, zoals voldoende variatie, niet teveel werkdruk, goede en regelmatige feedback op functioneren, voldoende sociale contacten et cetera. Loopbaanprofessionals kunnen hier een rol in spelen. Een werkloze leraar de straat laten vegen maakt de situatie bijvoorbeeld juist slechter. In een begeleidingstraject kun je uitzoeken wat wel werkt.

Loopbaanbegeleiding lijkt, denk ik, te vaak op coaching: het voorhouden van een intellectuele spiegel. Maar hoe praktisch werk je en op welk niveau? Klanten die zelf naar je toe komen weten de weg al en hebben vaak geld en voldoende opleidingsniveau om verder te komen met zo'n spiegelwerking. Voor laaggeschoolde werkenden is dat misschien niet voldoende; je moet begrijpen welke interventies wel

en niet werken om hen verder te helpen en te voorkomen dat ze buiten de boot vallen.”

Je zei in een interview dat je je dromen moet dromen om ze waar te kunnen maken. Dat klinkt voor veel loopbaanprofessionals als muziek in de oren. Maar geldt het altijd en voor iedereen? Ook voor de orkestmusici die nu op straat komen te staan en vaak weinig anders kunnen dan hun instrument bespelen? En voor de ouderen die hun baan verliezen en nergens meer aan de bak komen?

“Het is meer mijn eigen motto. Ja: droom je droom, absoluut. Dromen is echter geen garantie, wel dat het *niet* gaat gebeuren als je *niet* droomt. Wat we daar echter vaak bij denken is dat het om één specifieke droom gaat. Mensen hebben vaak wel duizend doelen en wensen in hun hoofd, vaak onbewust. De kunst is om dat te leren zien; dan krijg je meer in handen om je leven en werk met betrokkenheid in te richten. Ik denk dat juist het expliciteren van doelen en dromen tot meer *commitment* leidt; dan gaan dingen gebeuren, dan zie je dingen op je af komen. Met dromen maak je de kans groter. Psychologisch onderzoek bevestigt dat ook wel. We werken er ook in JOBS mee. Als (loopbaan) coach zou je dus ook niet zozeer moeten focussen op één richting, één wensberoep. Houd het breed, verbind al die dromen met elkaar; dan ontstaat een ruimer beeld van mogelijkheden.”

Welke dromen leven bij jou?

“Ook ik heb legio dromen. Je zou kunnen zeggen dat ik niet zonder dromen en niet zonder ambitie kan, in de zin van: persoonlijke doelen. Het specifieke ding dat ik dan doe, is dan minder belangrijk.” ■

Literatuur en bronnen

- Gaalen, R. van, Sanders, J. Smits, W. et al. (red.). *Dynamiek op de arbeidsmarkt: de focus op kwetsbare groepen*. CBS, 2011
- TNO (2011). *Stimuleren van scholing bij lager opgeleide medewerkers*. TNO, Hoofddorp
- Onder de noemers CareersSKILLS, JOBS en het Werkgelegenheidsplan (WGP) van Philips kan de lezer via Google diverse publicaties en presentaties vinden over deze interventies