

# Leren van oudere werknemers

## COLOFON

**Develop** is het onafhankelijke kwartaaltijdschrift voor Nederland en Vlaanderen over human resource development. Het tijdschrift is onderdeel van het HRD-fonds, een fonds met vakuitgaven van Performa Human Resources Information dat mede totstandkomt in samenwerking met NVO2 (Nederlandse Vereniging van HRD-professionals in Ontwikkelen en Opleiden), VOV (Vlaams Lerend Netwerk) en de FCE/Stichting Opleidingskunde.

**HRD Fonds** Postbus 28000, 3003 KA Rotterdam  
Tel. +31 10 265 19 99 - Fax +31 10 243 90 28,  
E-mail: info@performa.nl

**Redactie** Marcel van der Klink, Rob Poell, Lidewey van der Sluis, Luc Verheijen, Olga Koppenhagen (eindred.)

**Redactieadres** Overburgkade 10, 2275 XT Voorburg  
E-mail: t.en.t@wanadoo.nl

**Uitgever** Arne Westerhof

**Ontwerp en vormgeving** Pino Design, Arnhem

**Druk** Plantijn Casparie, Den Haag

**Advertenties** Johan de Vassy, Tel. +31 10 265 19 99  
E-mail: j.devassy@performa.nl

**Abonnementen** Develop verschijnt eenmaal per kwartaal. De abonnementsprijs bedraagt € 187,50. Leden van de beroepsverenigingen NVP, NVO2, VOV en FCE kunnen op vertoon van hun lidmaatschapsnummer een gereduceerd tarief krijgen van € 150. Studenten kunnen op vertoon van een geldig inschrijfbewijs aan een universiteit of hogeschool gebruikmaken van een gereduceerd tarief van € 93,75 per jaar. Losse nummers € 50. Alle prijzen zijn inclusief verzendkosten, exclusief btw.

Abonnementen kunnen elk moment ingaan, maar slechts worden beëindigd indien uiterlijk 2 maanden voor het einde van de abonnementsperiode schriftelijk is opgezegd. Zonder of bij niet-tijdige opzegging wordt het abonnement automatisch verlengd met een periode van een jaar. Inlichtingen: + 31 10 265 19 99.

© HRD Fonds

ISSN 1574 - 8138

Niets uit deze uitgave mag, noch geheel, noch gedeeltelijk, worden overgenomen en/of vermenigvuldigd zonder schriftelijke toestemming van de uitgever en de oorspronkelijke auteur. Hoewel aan deze uitgave de uiterste zorg wordt besteed, stellen uitgever en redactie zich niet aansprakelijk voor eventuele fouten in of als gevolg van de gepubliceerde teksten.

## 4 Proloog

Leren van oudere werknemers

Luc Verheijen en Hilda Martens

Voorafgaand aan de bijdragen geven redacteur Luc Verheijen en gastredacteur Hilda Martens een korte introductie van het thema: 'Leren van oudere werknemers'. Daarnaast geven zij hun motieven weer om over dit onderwerp een themanummer te maken. Ze eindigen met een beknopte introductie van de verschillende bijdragen.

## 7 Werknemers in de tweede helft

Werkhypothesen voor leerparticipatie en leerbeleid

*Herman Baert, Annie Hondeghem, Leen van Bree, Kathleen Vanmullem*

In Vlaanderen is de krapte op de arbeidsmarkt al zeer merkbaar. Langer werken is niet langer een optie, maar pure noodzaak. Anderzijds eist de snel veranderende samenleving een grotere flexibiliteit van de organisatie en haar medewerkers om bij te blijven. Door aanpassingen van het werk en het bieden van leermogelijkheden kunnen medewerkers van 45+ met andere ogen naar het einde van hun loopbaan kijken. Auteurs beschrijven een project genaamd: Vuurtoren 45+, dat de betrokkenen daarin een helpende hand moet bieden

## 20 Generatief leren tussen en in organisaties

*Frank Lambrechts, Hilda Martens en Johan Poisquet*

In de manier waarop vele HR-professionals en beleidsmakers in hun leeftijdsbewust personeelsbeleid kijken naar leren, dreigt het verschil tussen mensen gereduceerd te worden tot slechts één criterium: leeftijd(skenmerken). Auteurs stellen een alternatief voor: generatief leren. Met generatief leren bedoelen ze leren dat patroon doorbrekend werkt, nieuwe mogelijkheden en actieperspectieven opent, en nieuwe kennis genereert via het stimuleren van nieuwe combinaties van (ervarings)kennis.

## 37 Regiegroep GrijsWerk: Hou senioren aan het werk!

*Rob Eijsermans*

Een beschrijving van doelstellingen, werkwijze en bereikte resultaten van de Regiegroep GrijsWerk.

#### 43 **Het expertisecentrum Leef tijd&Werk**

In het oog van een demografische storm  
*Toon van den Brempt En Gunter Bombaerts*

Het Vlaamse eL&W wil een betekenisvolle schakel zijn in het veeltakkige netwerk van betrokken instanties, partners, actoren in het domein 'leeftijdsbewust personeelsbeleid'. Auteurs beschrijven achtergronden, activiteiten en bereikte resultaten.

#### 55 **Kenniserfenis in een kenniscreërende organisatie**

*Cees Sprenger*

In dit artikel komt de vraag aan de orde hoe een organisatie om kan gaan met de kenniserfenis van ervaren, oudere werknemers. Veel van deze ervaringskennis is impliciet en kan niet simpelweg overgedragen worden. Ervaringskennis kan het best overgedragen worden zoals deze ook gedurende de loopbaan ontstaat: in directe interactie met collega's.

#### 64 **Lifelong learning in academia**

*Jo Thijssen*

In hoeverre heeft het type arbeid invloed op de arbeidsmogelijkheden van oudere werknemers? Leveren bepaalde functies door hun inhoud een bijdrage aan lifelong learning en daarmee ook aan het op peil blijven van arbeidsprestaties tot op oudere leeftijd? In dit artikel wordt geprobeerd tot uitspraken te komen over de betekenis van innovatieve arbeid, in het bijzonder van het innovatieve kenniswerk van wetenschappers.

#### 76 **Het vuur brandend houden willen & kunnen blijven werken & leren**

*Sven De Weerd, Anton Stellamans, René Bouwens,  
Liselotte Baeijaert & Mark Claus*

In de sociaal-economische thematiek van de vergrijzing zit volgens auteurs een kans en uitdaging om op een nog betere manier aan HRM te doen en een werkomgeving te creëren waarin mensen kunnen en willen blijven werken en leren: leren werken en nieuwe uitdagingen aangaan in de eigen job; leren veranderen van rol(len) binnen de organisatie; leren nieuwe betekenis geven aan werk in de eigen levenscontext.

#### 90 **Op de overloop**

*Walter Leirman*

Het leven wordt soms vergeleken met een duurloop of een marathon: na een hoopvolle aanloop van groei en ontwikkeling, volgt een doorzetting vragende middenloop, en tenslotte is er een vertragende en geduld vereisende uitloop. Oudere werknemers staan op de 'overloop'. Een niet geheel denkbeeldig gesprek tussen twee lerende ouderen.

#### 97 **Ontwerpprincipes als uitgangspunt voor onderwijsvernieuwing**

*Carolien Kattenpoel Oude Heerink, Izebrand de Boer,  
Tijp de Jong & Pepijn Pillen*

In een onderzoekstraject van OSR Juridische Opleidingen en Kessels & Smit, the Learning Company merkten auteurs dat het vertrekken vanuit verschillen tussen jong en oud niet productief blijkt bij het vormgeven van onderwijs bij OSR. Maar hoe doen ze het dan wel? Een beschrijving.

18, 35, 51, 62, 74, 88 en 104

#### **Mini-interviews over Leren van oudere werknemers**

De verschillende 'partijen' rondom het thema geven hun visie: Fons Dekkers (oudere medewerker), Suzanne Verdonchot (jonge medewerker), Frank Vandenbroucke (Vlaams minister van Werk, Onderwijs en Vorming), Leon Vliegen (HR-manager), Luc Sels (onderzoeker en beleidsadviseur), Stefaan Ryckewaert (financierder van onderzoek), Luc Meekers (vakbondsmedewerker).

#### 106 **Meer lezen over...**

Leren van oudere werknemers

*Frank Lambrechts*

Overzicht van literatuur en websites waar de lezer na de themabijdragen verdere informatie en verdieping vindt.

#### 110 **Epiloog**

Leren van oudere werknemers

*Luc Verbeijen en Hilda Martens*

De redactie doet een poging om door de variëteit aan bijdragen een lijn te trekken, verbanden te zien, en vragen te formuleren voor vervolgonderzoek op dit terrein.

## Proloog

# Leren van oudere medewerkers

### TWEE SMAAKMAKERS...

December 2002. Een internationaal elektronicaconcern kondigt de sluiting van één van haar vestigingen in Vlaanderen aan. Een 1000-tal medewerkers zijn in hun tewerkstelling bedreigd. Snel wordt aangekondigd dat men via diverse maatregelen zoveel mogelijk 'naakte ontslagen' wil vermijden. Een klassieker onder die maatregelen is het brugpensioen wegens herstructurering. De lokale onderhandelaars van het sluitingsdossier krijgen van de minister een goedkeuring op hun aanvraag tot brugpensioen vanaf 50 jaar. Dat betekent dat er voor elke medewerker die 50 jaar of ouder is 'een oplossing' is gevonden: ze gaan uit het arbeidscircuit en op vroegtijdig pensioen. Vijftig jaar: een leeftijd waarop je dus niet meer oudere werknemer bent, maar ex-werknemer.

Najaar 2007. We hebben een gesprek met een oudere medewerker van een chemisch bedrijf. Jan is bijna 60 en vertelt ons dat hij een aantal jaren geleden zelf een aanvraag gedaan heeft om op brugpensioen te kunnen gaan. Het bedrijf weigerde. Ze vonden Jan zo waardevol dat ze hem liever niet wilden zien vertrekken. Jan besloot te blijven. We ontmoeten hem in het kader van een werkgroep die zich buigt over de vraag hoe het bedrijf een aantrekkelijke werkgever kan zijn voor jonge ingenieurs. Jan is wat zwijzaam en beschouwt het hele gebeuren van de werkgroep. Niet omwille van desinteresse blijkt al snel, wel uit wijsheid. Hij weet immers op het juiste moment met net genoeg woorden impact te hebben op het proces. Eén van zijn suggesties: 'Zorg ervoor dat jonge medewerkers zo snel als mogelijk een klus krijgen waarmee ze zich kunnen laten zien en waarmee ze succes kunnen halen.' Meer was even niet nodig: dit werd één van de basisprincipes van het project.

### AANLEIDING VOOR DIT THEMANUMMER

De groep en het thema van oudere medewerkers is al een tijdje 'heet'. Je merkt dit op verschillende fronten: in het publieke debat, politiek, socio-economisch, en ook op vlak van onderzoek en publicaties. Concrete gegevens van hoe actueel dit is op het vlak van de arbeidsmarkt vindt u verderop in dit nummer beschreven in een aantal van de artikelen. Voor deze proloog beperken we ons even tot een aantal vaststellingen en trends die mede de aanleiding vormden voor dit themanummer.

Ten eerste is er de duidelijke demografische evolutie, veelal aangeduid met een term als 'vergrijzing van de samenleving'. Voor ons betekent dit niet alleen dat er een verschuiving is naar een gemiddeld steeds ouder wordende bevolking. Het is ook duidelijk dat er ten opzichte van een vroegere opdeling 'jong-volwassen-oud' categorieën zijn bijgekomen en dat levensfasen niet meer zo strikt te onderscheiden zijn. Heel duidelijk is dat bij de groep 'jongere ouderen' die bewust en graag een actieve levensfase bouwen na het 'werkend leven'.

Vervolgens is er de arbeidsmarkt en de sociaal-economische impact hiervan. Een recent rapport van het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut<sup>1</sup> beschrijft resultaten van een onderzoek in opdracht van het ministerie van Economische Zaken. Enerzijds bevestigt het onderzoek dat de arbeidsmarkt voor oudere medewerkers uit balans is: zeker vanaf 55 jaar werkt een meerderheid van de mensen niet meer. Anderzijds stellen de onderzoekers dat ook een opkomende conjunctuur niet noodzakelijk heil betekent voor oudere medewerkers. Het blijkt immers dat oudere werklozen minder profiteren van een opkomende conjunctuur dan jonge werklozen. Tegelijk is het van extreem belang dat een voldoende aantal ouderen langer actief blijft op de arbeidsmarkt om zo

het door ons gewaardeerde stelsel van sociale zekerheid te kunnen blijven betalen en de welvaart voor de volgende generaties veilig te stellen.

Politiek gezien is de afgelopen jaren geregeld het belang van het thema van langer werken beklemtoond. Dit heeft ook geresulteerd in een reeks van intenties en maatregelen: van Zilverfonds tot Generatiepact, van plannen 'Leeftijd en Werk' tot Ervaringsfondsen. Dit heeft geleid tot een zeker 'probleembesef' en acceptatie van de agenda. Veranderingen op de arbeidsmarkt zijn eerder beperkt en erg lokaal.

Met name bij de werkgevers blijkt immers weinig verandering merkbaar. Zo blijkt ook weer uit het genoemde NiDi-rapport dat werkgevers zich bewust zijn van de demografische veranderingen en de uitdagingen die deze met zich meebrengen. Daarbij bestempelen ze het vraagstuk van de vergrijzing en ouder wordende arbeidspopulatie wel als 'een probleem'. Tegelijk zien werkgevers een hogere arbeidsdeelname van oudere medewerkers niet als een oplossing. Dit hoeft niet te verbazen: deze oplossing gaat namelijk in tegen dezelfde logica die het probleem creëert. Oplossingen die wel kunnen, zijn er die de 'probleemlogica' omtrent oudere medewerkers in stand kunnen houden: breder kunnen inzetten van wel werkenden, activeren van jongere werklozen, of politieke beslissingen nemen omtrent toelaten van arbeidsmigranten voor knelpuntberoepen (zoals begin oktober nog beslist in de Belgische regeringsonderhandelingen).

#### **CENTRALE VRAGEN**

Develop is een tijdschrift over HRD. Het was dus de ambitie van deze redactie om verbanden te leggen tussen het algemene thema en de aanleiding zoals hierboven beschreven, met het HRD-veld. In welke mate en hoe is het thema van (leren van) oudere medewerkers onder de aandacht?

We gaan trouwens eerlijk zijn als redacteurs. We hebben aanvankelijk de diverse auteurs benaderd vanuit een aantal kernvragen. Die klonken dan bijvoorbeeld als volgt:

- Leren oudere medewerkers nu anders dan jongere medewerkers en vraagt dit om een andere inrichting en ondersteuning van het leren?

- Het is bekend dat er veel opvattingen en overtuigingen heersen rond oudere werknemers en leren. Hoe zit dat bij de verschillende betrokken partijen en welke invloed heeft dat op leren en werken?
- Hoe kunnen organisaties zich voorbereiden op een ouder wordende beroepsbevolking? Welke structuren en systemen kun je ontwikkelen? Hoe maak je productief werk van het langer laten werken van medewerkers? Zit de oplossing in het zogenoemde 'leeftijdsbewust personeels- of HRD-beleid'?
- Zijn er overeenkomsten en verschillen tussen Nederland en Vlaanderen in het kijken naar en werken rond dit thema?

Maar we gaven aan eerlijk te willen zijn. Eigenlijk hadden we als redacteurs naast onze nieuwsgierigheid ook wel gewoon een eigen mening. Iets in de richting van: leren van en met oudere medewerkers vraagt helemaal niet om het inrichten van een leeromgeving, geënt op de specifieke kenmerken van één groep. Welke groep zou dat dan trouwens zijn? Hoe zinvol is het om te gaan diversifiëren op basis van leeftijd? En zit de kern niet veel meer in het samen ontwerpen van een lokale productieve leeromgeving, uitgaande van diversiteit? Dat laatste is dus trouwens geen vraag, maar een mening. Een retorische vraag heet dat dan...

Nu kent u alvast de startvragen én onze positie. Tijd voor...:

#### **EEN DOORKIJK OP DE BIJDAGEN**

Op de eerste plaats willen we verwijzen naar de verschillende interviews die ook deze keer een rode draad vormen in Develop. We hebben bewust gezocht naar een zo groot mogelijke mix van betrokkenen 'partijen' rondom het thema van leren van oudere medewerkers. We hebben hen allen dezelfde basisvragen voorgelegd, wat telkens boeiende gesprekken én mini-artikelen opleverde. In volgorde komt u tegen: Fons (oudere medewerker), Suzanne (jonge medewerker), Frank Vandenbroucke (Vlaams minister van Werk, Onderwijs en Vorming), Leon (HR-manager), Luc (onderzoeker en beleidsadviseur), Stefaan (financierder van onderzoek), Luc (vakbondsmedewerker).

Een korte toelichting op de overige bijdragen:

- Herman Baert, Annie Hondeghem, Leen Van Bree en Kathleen Vanmullem beschrijven het project Vuurtoren 45+ waarmee een instrument werd ontwikkeld voor een netwerk gecreëerd omtrent leeftijdsbewust personeelsbeleid.
- Frank Lambrechts, Hilda Martens en Johan Poisquet stellen een alternatief voor differentiërende aanpakken zoals leeftijdsbewust personeelsbeleid of generatieleren. Ze noemen dit generatief leren. Ze illustreren het alternatief aan de hand van twee casussen.
- De twee volgende artikels beschrijven hoe respectievelijk in Nederland en Vlaanderen de overheid initiatieven neemt om impact te hebben op het streven naar een evenredige deelname van ouderen op de arbeidsmarkt. Rob Eijssers vertelt over de resultaten van de Nederlandse Regiegroep GrijsWerk. Toon Van den Brempt en Gunter Bombaerts over het Vlaamse expertisecentrum Leeftijd & Werk.
- Cees Sprenger stelt de vraag hoe organisaties om kunnen gaan met de 'kenniserfenis' van ervaren, oudere werknemers. Deze erfenis is niet te verzilveren aan het eind van de loopbaan, zoals veelal gedacht wordt. Volgens Sprenger stelt dit vraagstuk eisen aan hoe een organisatie continu ervoor kan zorgen dat nieuwe kennis blijft ontstaan.
- In het artikel Lifelong learning in academia vraagt Jo Thijssen zich af of innovatief kenniswerk een heilzame invloed heeft op deficiëntie. Is er reden tot optimisme? Thijssen toetst dit aan een context van kenniswerk die hij zelf zeer goed kent, de academische wereld.
- Een teken dat actieonderzoeksprojecten rond het voorliggende thema populair zijn blijkt, naast de bijdrage van Baert e.a., ook uit dit artikel van Sven De Weerd e.a. Zij beschrijven hun proces uit het project Indicatoren voor Kwaliteitsvol Werkplekieren.
- Walter Leirman, zelf emeritus, en tegenwoordig actief in het domein van leren en ontwikkeling van senioren, houdt een 'niet geheel denkbeeldig' interview met een lerende oudere medewerker. Op een originele manier komen zo actuele thema's en vraagstukken aan bod.

- Bij OSR hebben ze ervaren dat een dialoog over doelgroepen 'jong' versus 'oud' weinig productief was. In de plaats daarvan zijn ze op zoek gegaan naar ontwerpprincipes die wel werken voor het vormgeven van het leren van zowel jongere als oudere medewerkers. Carolien Kattenpoel Oude Heerink, Izebrand de Boer, Tjip de Jong & Pepijn Pillen stellen de principes voor. John Körver zorgde voor mooie cartoons ter illustratie.
- Tot slot zorgde Frank Lambrechts voor een overzichtelijk geheel van verwijzingen naar web en literatuur voor diegenen die op zoeken willen naar meer informatie over het thema van deze Develop.

#### DE REDACTIE VAN DIT NUMMER

De redactie van dit nummer was aangepast aan het thema. Een oudere medewerker en een wat minder oudere medewerker, maar wel beiden jong van geest: Hilda Martens (gastredacteur) en Luc Verheijen (redacteur) hebben dit themanummer samengesteld. Met name de expertise van Hilda Martens was hierbij van belang. Met de ervaring van verschillende onderzoeken én begeleidingen omtrent het thema van ouderen, arbeid en leren, heeft zij een grote rol gespeeld in het maken van deze Develop (zie o.m. de website [www.ouderenenarbeid.be](http://www.ouderenenarbeid.be)).

**Prof. dr. Hilda Martens** geeft personeelsbeleid en managementvaardigheden aan de Universiteit Hasselt en doet onderzoek naar leeftijdsbewust personeelsbeleid o.a. hoe kunnen bedrijven werken aan de werkgeesting van al hun medewerkers.

**Luc Verheijen** is sociaal pedagoog, adviseur en ondernemer bij Kessels & Smit, The Learning Company, en lid van de redactie van Develop. [lverheijen@kessels-smit.be](mailto:lverheijen@kessels-smit.be)

#### NOOT

1. Van Dalen, H., Henkens, K. & Schippers, J. (2007). Oudere werknemers door de lens van de werkgever. Den Haag: NiDi.

MET ALS UITGANGSPUNT 'ANDERS KIJKEN NAAR DE MEDEWERKER VAN 45+' IS EEN REEKS WERKVORMEN EN AANWIJZINGEN ONTWIKKELD OM LEEFTIJSBEWUST OM TE GAAN MET LOOPBAAN- EN LEERMOGELIJKHEDEN. GEBASEERD OP DE ERVARINGEN OPGEDAAN IN VUURTOREN 45+ IS EEN CD-ROM GESCHREVEN VOOR MEDEWERKERS VAN 45+, HUN COLLEGA'S EN TEAMS, HUN DIRECT LEIDINGGEVENDE, DE VTO/HRD-VERANTWOORDELIJKE. HET HRM-BELEID EN HET ALGEMENE ORGANISATIEBELEID KOMEN DAARMEE EVENEENS IN BEELD. MET DIT 'INSTRUMENT' WILLEN WE IEDERE MEDEWERKER AANSPREKEN EN AANSPOREN OM NIET ALLEEN ZELF NA TE DENKEN OVER 'LEREN, LOOPBAAN EN LEEFTIJD', MAAR ER OOK MET ELKAAR OVER TE SPREKEN.

# Werknemers in de tweede helft

## *Werkhypothesen voor leerparticipatie en leerbeleid*

**HERMAN BAERT, ANNIE HONDEGHEM, LEEN VAN BREE,  
KATHLEEN VANMULLEM**

Het voorliggend artikel is gebaseerd op Vuurtoren 45+ , een project van het Europees Sociaal Fonds (ESF), aangevraagd en gepromoot door VOKA West-Vlaanderen<sup>1</sup> en uitgewerkt in samenwerking met Randstad, het Instituut voor de Overheid en het Centrum voor Sociaal-culturele en Arbeidspedagogiek van de K.U.Leuven, de SERR<sup>2</sup> en Indiegroep<sup>3</sup>.

VOKA West-Vlaanderen, dat als netwerk van bedrijven en andere arbeidsorganisaties, volop voeling heeft met wat op het terrein leeft, formuleerde de uitdaging voor het project als volgt. Onze samenleving wordt geconfronteerd met vergrijzing: de baby-boomgeneratie bereikt in 2010 de pensioengerechtigde leeftijd. Tezelfdertijd daalt de instroom van jongeren op de arbeidsmarkt ten gevolge van een dalend geboortecijfer. Op het niveau van de organisatie betekent de vergrijzing enerzijds een veroudering van het personeelsbestand. Er treden ook alsmaar snellere veranderingen op in de arbeidsprocessen en er worden voortdurend

nieuwe technologieën ontworpen en geïmplementeerd. Het huidige tempo van vervroegde uittredingen is onhoudbaar. Langer werken is niet langer een optie, maar een noodzaak én ook een mogelijke wens van de medewerker. Anderzijds eist de snel veranderende samenleving een grotere flexibiliteit van de organisatie en haar medewerkers om bij te blijven. Door aanpassingen van het werk, het voorzien van leermogelijkheden en kansen om in te gaan op die leermogelijkheden, kunnen medewerkers 45+ met andere ogen naar het einde van hun loopbaan kijken.

De formulering van deze uitdaging is niet uniek. Steeds meer wordt in arbeidsorganisaties aangestuurd op het uitwerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid omdat dit erop gericht is de personeelsinstrumenten zodanig in te zetten, dat gedurende de leeftijdsfasen van de werknemer optimaal gebruik kan worden gemaakt van de mogelijkheden van de werknemer (Vanmullem & Hondeghem, 2005a). Het voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid zorgt bijgevolg voor een wederzijdse afstemming van de noden en wensen van medewerkers van 45+ en de organisatie.

	< 50 wn	51-100 wn	101-250 wn	251-500 wn	501-750 wn	> 750 wn
Profitbedrijven	5	3	5	3	3	5
non/social- profitorganisaties	3	2	1	2	1	7

Figuur 1. Verdeling geïnterviewde organisaties over profit-, non-profit en social profit.

Tot die noden behoort ook het ‘blijven’ zodat niet alleen langer maar ook een zinvol en bevredigend kunnen werken mogelijk wordt gemaakt. Deze nood en het waarmaken van de slogan ‘een leven lang leren’ vindt zijn weerklink in de trend naar een geïntegreerd of strategisch VTO-beleid (Baert, De Witte & Sterck, 2000).

In dit licht werd een tweeledige operationele doelstelling voor Vuurtoeren 45+ naar voren geschoven:

- 1 een ‘instrument’ ontwikkelen dat arbeidsorganisaties kan helpen in hun zoektocht om hun medewerkers van 45+ op een nuttige en aangename manier in te zetten, op te leiden en/of te laten leren;
- 2 een netwerk creëren (zowel fysiek als virtueel) waar bedrijven en andere arbeidsorganisaties met elkaar ervaringen kunnen uitwisselen rond het thema leeftijdsbewust personeelsbeleid.

#### EEN ONDERZOEKS- EN ONTWIKKELINGSPROJECT

Vertrekkend van een praktijkprobleem en gericht op een praktisch antwoord, is Vuurtoeren 45+ een onderzoeks- en ontwikkelingsproject geworden dat twee jaar (2005-2007) liep en waarvan de rapportage in de vorm van een cd-rom en een website ([www.vuurtoeren45plus.be](http://www.vuurtoeren45plus.be)) sedert juni 2007 beschikbaar is.

Met het oog op de ontwikkeling van het ‘instrument’, waarop we in dit artikel dieper ingaan, werden vooreerst leidinggevenden, HR-verantwoordelijken en medewerkers van veertig – vooral West-Vlaamse – arbeidsorganisaties geïnterviewd aan de hand van vragenlijsten opgesteld door de twee betrokken onderzoekscentra van de K.U.Leuven. De bedoeling was te achterhalen welke initiatieven al werden genomen om medewerkers in de tweede loopbaanhelft arbeidsgerelateerde leerkanalen te bieden, wat daarbij de kritische succesfactoren zijn en welke vragen leven om op dit vlak vooruitgang te boeken. De veertig arbeidsorgani-

saties waren zeer divers qua grootte en kwamen uit profit- en non- of social profit-sectoren (zie figuur 1 en 2).

Na analyse door de onderzoekers, feedbackgesprekken met de ondervraagden en in nauw overleg met de partners in de stuurgroep werden er uit de groep van ondervraagde arbeidsorganisaties vervolgens tien gekozen om nieuwe acties of verbeterprojecten uit te testen gedurende een viertal maanden.

Deze acties waren:

- een leerbezoek;
- het profileren van de rol van leidinggevenden bij het leren van medewerkers 45+;
- het werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen.

Beschutte werkplaats	3	Gezondheidszorg	4
Metaalsector	6	Telecommunicatie	2
Bouwsector	4	Grafische sector	2
Openbaar bestuur	2	Textielsector	3
Chemische sector	1	Houtsector	2
Sociale economie	2	Voedingssector	2
Dienstensector	5	Interim-sector	1
Sociale werkplaats	1		

Figuur 2. Verdeling geïnterviewde organisaties over sectoren



### *Leerbezoek*

Medewerkers van enkele organisaties gaan bij elkaar op bezoek om ervaringen met elkaar uit te wisselen en zodoende van elkaar te leren. Met de medewerkers zelf wordt een agenda voor het leerbezoek vastgelegd. De agenda van het leerbezoek zag er als volgt uit:

- eerste kennismaking met alle deelnemers (zowel bedrijf/organisatie als werknemers zelf);
- rondleiding op de werkvloer met en door de medewerkers zelf: wie werkt waar en hoe werkt en leert hij of zij daar? Daarbij worden de volgende thema's naar voren gebracht:
  - Wat doe je als er een probleem is op de werkvloer?
  - Hoe maak je je werk voor jezelf gemakkelijker?
  - Hoe was je opstart bij het bedrijf/de organisatie en hoe heb je kennis en ervaring opgedaan?
  - Hoe help je je collega's als zij vragen hebben?
- het uitwisselen van leerervaringen tussen de medewerkers van de deelnemende organisaties onderling. Hier komen volgende vragen aan bod:
  - Herken je de manier van werken, taken of problemen/uitdagingen in je eigen job? Werk en leer je op dezelfde manier of wat loopt er anders?
  - Welke tips/ideeën kun je geven aan de werknemers van de andere deelnemende organisaties?
- afronding: wat heb je geleerd uit dit leerbezoek? Welke tips/ideeën onthoud je voor jezelf?

### *Het profileren van de rol van leidinggevend bij het leren van medewerkers van 45+*

Enkele bedrijven en organisaties vroegen zich af hoe een leidinggevende zijn of haar rol kon opnemen in het opleiden en het doen leren van een medewerker van 45+. Vuurtoeren-partner Randstad had een project lopen 'Train your people' en heeft van daaruit een presentatie gegeven aan de geïnteresseerden.

Eerst enkele cijfers:

- Randstad telt jaarlijks 53.160 opleidingsuren of 6.645 opleidingsdagen voor hun vaste medewerkers;
- 95% van de opleidingen vindt intern plaats;
- 59% van de interne opleidingen werd gegeven door interne trainers;

- Randstad telt 85 interne trainers in een Train & Development Center.

Het leerbeleid van Randstad is gestoeld op twee pijlers: 'My learning plan' en 'My development'. Het eerste behelst de noodzakelijke leeracties, zijnde het leren kennen (vanaf de start van de carrière) van Randstad als bedrijf en de job op zich. Ook training zoals opleiding en workshops horen daarbij. Het tweede behelst de aanvullende leeracties, zowel intern als extern.

Het doel van 'Train your people' was om de leidinggevenden zicht te geven op wat het Train & Development Center allemaal kan bieden. Het hield een bewustwording in van het feit dat leren breder is dan het volgen van een opleiding en dat een manager verschillende rollen kan opnemen in het leerproces: behoeftendetector, coach en mediator. Ook biedt de cursus een extra ondersteuning en inzicht om de medewerkers nog beter te doen ontwikkelen (leervormen, leerstijlen en stimuleren van medewerkers in het leerproces).

### *Het werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen*

Een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is een instrument dat de persoonlijke groei en ontwikkeling van de medewerkers op een gestructureerde manier aanpakt.

Eén van de betrokken bedrijven was druk bezig met het implementeren van persoonlijke ontwikkelingsplannen. De organisatie benadrukte dat deze plannen bedoeld zijn voor iedereen: jong, oud, hooggeschoold, laaggeschoold, enz.

De redenen van het bedrijf om te starten met de POP waren de volgende:

- We creëren toegevoegde waarde voor onze klanten door hun noden en behoeften te begrijpen.
- We zijn open minded rond nieuwe ideeën en nieuwe manieren van werken.
- We hebben een uitdagende werkomgeving waar levenslang leren dagdagelijkse praktijken zijn zodat we competenties ontwikkelen.
- We nemen allen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en veiligheid van onze producten en de werkvloer.
- We luisteren, discussiëren en investeren tijd in de dialoog met collega's.

Het opstarten van persoonlijke ontwikkelingsplannen betekent een win-winsituatie: een win voor de werknemer én voor het bedrijf/de organisatie:

- De medewerker wordt competent en vergroot zijn empowerment.
- De medewerker krijgt mogelijkheden om te groeien (zowel in zijn job als in zijn algemene ontwikkeling).
- Het bedrijf of de organisatie krijgt betere resultaten op de werkvloer.

Hun eerste bevindingen zijn de volgende:

- Het voorzien van de nodige tijd is essentieel, zowel voor de voorbereiding als voor de effectieve uitvoering. Algemeen zijn er drie groepen te onderscheiden op de werkvloer:
  - medewerkers die eigenlijk gisteren zouden willen beginnen;
  - medewerkers die rustig volgen;
  - medewerkers die gemotiveerd moeten worden.
- Het werken met een POP is een leerproces: zowel voor de werknemer als voor het bedrijf is communicatie omtrent leren van groot belang, en zowel medewerkers als leidinggevenden moeten getraind en gecoacht worden om met een POP adequaat om te gaan.

#### **DE ZOEKTOCHT NAAR EEN 'INSTRUMENT'**

De zoektocht naar het bedoelde instrument heeft een merkwaardige wending gekend. In de ESF-projectaanvraag van VOKA West-Vlaanderen luidde het als volgt: 'De uiteindelijke finaliteit van het project is een instrument te ontwikkelen, dat een methodiek vormt van hoe inhoudsonafhankelijk efficiënt bijleren voor 45 plussers gebeurt.' Of nog: 'We willen een leer(opleidings)gerichte strategie voor het leren en opleiden van oudere werknemers ontwerpen, alsook methoden ontwikkelen die verspreid en toegepast worden in de vele bedrijven en overheidsinstanties. De ontwikkelingsstrategie en de methoden dienen op diverse (inhoudsonafhankelijke) leerinhouden toegepast te kunnen worden, aangepast aan het doelpubliek van 45-plussers en de loopbaanfase waarin ze zich bevinden.' Behalve de behoorlijke terminologische respectievelijk conceptuele verwar- ring (zie begrippen als opleidingsstrategie, leerstrategie, metho- diek, methoden), valt vooral op dat gezocht moest worden naar een leeftijdspecifieke aanpak voor het leren van medewerkers.

Wat bleek echter uit de bevraging van de veertig betrokken arbeidsorganisaties, het werken aan acties met de tien geselecteerde bedrijven, de terugkoppelingen en de bijeenkomsten van het fysiek netwerk? Niet zozeer een leeftijdspecifieke aanpak van opleidingen, maar wel een geïntegreerd personeels- en VTO-beleid is nodig waarin geen aparte inspanningen en activiteiten voor medewerkers van 45+ worden ondernomen, maar wel leef- tijdsbewuste aandachtspunten en accenten worden gelegd.

Vooraleer dit toe te lichten, beklemtonen we dat bovenstaand statement door ons als wetenschappelijk onderzoekers als een werkhypothese wordt beschouwd. Wat is immers het geval? De belangstelling waarop het project Vuurtoren 45+ vanwege talrijke arbeidsorganisaties kon genieten was veeleer gesteund op een toenemend bewustzijn van een problematiek, dan op een uitgebreide ervaring met allerlei maatregelen om medewerkers van 45+ in hun leermotivatie en hun leeractiviteiten te stimuleren en te begeleiden. Het is dus niet onmogelijk dat de verwoorde voorkeur voor algemene, niet-leeftijdspecifieke methoden en technieken meer verwijst naar goede bedoelingen dan naar effectieve en als deugdelijk 'bewezen' inspanningen. De concrete acties die op de cd-rom en de website worden voorgesteld zijn ten dele aan de praktijk ontleend en beproefd en ten dele als zinvolle mogelijkheid geschetst op basis van elders verworven inzichten. Maar toch. De ervaringen die wél beschikbaar waren én de overtuigingen waarop men (verbeter)acties wilde stoelen, wezen duidelijk in de richting van een leeftijdsbewuste aanpak zowel van het personeelsbeleid als van het VTO-beleid. Die ervaringen en overtuigingen spoorden ook met onze inzichten in een leeftijdsbewust personeelsbeleid en een geïntegreerd VTO- of leerbeleid in arbeidsorganisaties (zie de literatuuropgave). We zetten deze inzichten en hoe ze in Vuurtoren 45+ gestalte kregen nu uiteen.

#### **EEN KWESTIE VAN BEELDVORMING**

Vuurtoren 45+ biedt niet in de eerste plaats een 'instrument' aan, maar heeft als eerste ambitie dat zowel medewerkers als direct leidinggevenden, als beleidsverantwoordelijken én medewerkers 45+ in arbeidsorganisaties nadenken én met elkaar spreken over 'leren, loopbaan en leeftijd'. Immers over leren, loopbaan en leeftijd heeft iedereen – impliciet of expliciet – ideeën

### **Stroom**

= feiten en beeldvorming die medewerkers van 45+ doen uitstromen en/ of diskwalificeren.

#### Medewerkers van 45+:

- nemen geen uitdagingen meer aan;
- zijn niet meer gemotiveerd;
- willen niet veranderen of bijleren;
- leren trager en moeilijker;
- zijn duur;
- zijn minder productief of werken niet efficiënt;
- zijn computerleken;
- zien in jongere collega's een bedreiging.

### **Tegenstroom**

= feiten en beeldvorming, een andere kijk die we met dit project willen bereiken, samen met anderen opdat medewerkers 45+ langer zinvol en bevredigend werken in de organisatie

#### Medewerkers van 45+:

- zien hun tweede loopbaanhelft als een uitdaging, specialiseren zich en verruimen hun horizon;
- zijn bron van inspiratie voor medewerkers van 45- en motiveren 'de jongere generatie';
- worden betrokken bij veranderingen in de organisatie en geven gestalte aan de koers die de organisatie vaart;
- leren vanuit een rijke ervaringsachtergrond;
- betekenen een belangrijke meerwaarde voor de organisatie;
- kennen de achtergrond van de werkwijzen eigen aan de organisatie;
- nemen deel aan ICT-cursussen en leren van hun jongere collega's;
- vormen een goede tandem samen met hun jongere collega's.

Figuur 3: Stroom en tegenstroom

en opvattingen, heeft iedereen een beeld. Is dat een beeld dat met de stroom meegaat of één dat er tegenin gaat (zie figuur 3)? En welke kant wil men op?

Of en hoe medewerkers 45+ leren in de organisatie, hangt af van ideeën en percepties aan de kant van zowel de medewerkers als van de organisatie: er heersen immers aan beide kanten opvattingen over hoe, waarom en wat medewerkers zouden moeten, willen en kunnen leren.

Daarboven hebben beide 'partijen' ook hun meningen over hoe leeftijd, loopbaan en leren samenhangen.

Verschillende personen in en buiten de organisatie hebben invloed op die percepties en meningen. De invloed van die 'relevante anderen' (personen die voor iemand belangrijk zijn) kan zelfs zo groot zijn dat we kunnen spreken van 'sociale druk' en 'conformerend gedrag'. Bijvoorbeeld: 'Omdat iedereen in mijn straat me voor gek verklaart dat ik nog wil blijven werken na

mijn zestigste, twijfel ik er ernstig aan of ik die beslissing wel zal nemen'. Er is met andere woorden interactie tussen waarden vanuit de omgeving en de werkvloer en de individuele interesses of strevingen die beïnvloed worden door anderen. Dat alle medewerkers in een arbeidsorganisatie in principe toegang hebben tot leerbronnen volstaat niet opdat ze er gebruik van zouden maken.

Er spelen hier zowel objectieve factoren zoals tijd en kansen een rol, maar ook persoonsgebonden, subjectieve factoren zoals inzicht hebben in werkprocessen en zich blijvend betrokken voelen bij de job en bij de organisatie. Spanningen tussen productie (prestatiedruk) en exploratie (tijd voor reflectie: observeren, bedenkingen kunnen maken, uitwisselen van ideeën, enz.) moeten bespreekbaar worden gemaakt, eerder dan ondergaan of genegeerd, wil leren een kans krijgen. Dat betekent, in positieve zin, dat alle medewerkers en ook medewerkers van 45+ openlijk reflecteren over vragen zoals 'welke kijk

heb ik op het thema van leeftijd en werk?’ en ‘wanneer en hoe denk ik na over loopbaanbeslissingen?’. Ze blikken terug op hun loopbaan, hoe bepaalde beslissingen genomen werden en wie daarbij invloed uitoefende. Direct leidinggevenden en beleidsverantwoordelijken maken tijd en ruimte om ook toekomstgerichte reflecties over de loopbaan uit te wisselen. Ze hebben oog voor het leerverhaal en daarmee ook voor het levensverhaal van de medewerker van 45+.

Bewust omgaan met de beeldvorming omtrent medewerkers van 45+ en het openlijk bespreken ervan is de toepassing van een algemeen principe van kritisch reflectief werken (Van Woerkom, 2004). Het vraagt moed om te weerstaan aan ruim verspreide denkbeelden en aan groepsdruk van relevante anderen en media. Het vraagt van alle leden van de organisatie dat ze zich kwetsbaar opstellen, dat ze zichzelf en anderen en de heersende organisatiecultuur in vraag durven stellen.

Kritisch reflecteren op de werkplek heeft niet alleen effecten op de ontwikkeling van individuen (uitbreiden van kennis, inzicht en kunde en het koppelen van het werklevens aan persoonlijke ontwikkeling) maar ook op de manier waarop de organisatie ontwikkelt (analyseren, bijsturen en/of aanscherpen van werktijden).

Hieronder staan uitspraken ontleend aan interviews met medewerkers en leidinggevenden van de betrokken bedrijven en organisaties die het kritisch en leeftijdsbewust reflecteren illustreren.

‘Je hebt mensen van 55 die een jonge mentaliteit hebben en je hebt er van 35 die een relatief oude mentaliteit hebben. Het hangt af van de ingesteldheid van de persoon, van karakter, van de omgeving waaruit dat je komt, het hangt ook af van hoe dat hij bij wijze van spreken gekweekt is, thuis maar ook hier in het bedrijf. In welke contexten heeft hij gewerkt, wat heeft hij gezien, welke houding heeft hij zichzelf aangemeten, ook de veranderingsbereidheid van die persoon en dan zie je dat bepaalde mensen het daar makkelijker mee hebben dan anderen.’

‘Ik heb heel veel bijgeleerd van het werken met de pc. Vroeger kon ik dat niet, helemaal niets. Dat was een mysterie voor mij. En ik ben al veertig jaar weg van school en in onze tijd bestond dat gewoonweg niet. Ik heb dat vooral van collega's geleerd maar we hebben ook een vierdaagse opleiding gekregen, Word en Excel. Het is me zo goed bevallen dat ik me zelf een pc gekocht heb drie jaar geleden. Ik heb nergens problemen mee en je hebt het nodig, voor stockbeheer en om te mailen van het ene naar het andere atelier. Ik wil niet zeggen dat dat gezondere communicatie is hoor. Ik vind, er moet nog altijd menselijk contact zijn ook, de menselijke stem, dat is nog altijd belangrijk.’

‘Ik denk dat, mochten we zeggen dat is voor medewerkers van 45 of 50 plus, dat we waarschijnlijk de omgekeerde reactie zouden krijgen: ‘Je bent je hier nu aan het focussen op die groep, maar je mag die andere groep niet vergeten.’ Dus het is altijd een risico om de leeftijd te noemen, want het leidt direct tot stigmatisering. Nu zijn we al oud als we 45 zijn. Dus elk cijfer dat we noemen, leidt tot stigmatisering en tot categorisering. Dat creëert een mogelijke discussie tussen generaties en discriminatie enz. en dat willen we ook niet in ons bedrijf. Dus we moeten opletten dat we daarmee geen nieuwe problemen creëren dan dat we ermee dachten op te lossen.’

Ik heb dat ook ervaren, als je toekomt, aan de ene kant wil je je bewijzen en zeggen, ‘Ik heb een hele hoop nieuwe en goeie ideeën’ en dan ervaar je dat je dat beter niet kunt doen. Ik voelde dat het mis was, omdat je de indruk geeft: ‘Wat jullie allemaal deden dat was misschien wel goed maar het kan beter en we gaan het zo en zo doen.’ Je moet dat proberen stelselmatig te doen. Nu en dan iets veranderen is beter dan vanaf het begin alles nieuw op te leggen. Je moet ermee rekening houden dat je weer in een nieuwe omgeving komt. De arbeiders hebben geen besef van wat al die bedienden daar doen. Ik wist het ook niet.’

### GEEN 'APARTHEID', WEL POSITIEVE ACCENTEN

Medewerkers – van welke leeftijd dan ook – leren op verschillende plaatsen, momenten en manieren. Oog hebben voor deze individuele verschillen en kansen geven aan een eigen benadering is cruciaal.

Maar de leerwegen van medewerkers krijgen ook vorm in relatie met collega's en direct leidinggevend en worden ook beïnvloed door andere personen buiten de directe werkomgeving.

Ruimte scheppen voor individuele accenten én interactie bleek in de betrokken organisaties bijvoorbeeld als volgt te kunnen:

- Een medewerker loopt dubbel met een naaste collega.
- Een medewerker krijgt een peter/meter of mentor toegewezen of neemt zelf die rol op.
- Een medewerker wordt gevolgd door zijn/haar leidinggevende via ontwikkelings- of functioneringsgesprekken.

In de interviews gaven de medewerkers aan dat ze veel en snel leren wanneer ze zelf zaken mogen uitzoeken en experimenteren. Maar daaraan wordt steeds toegevoegd dat het belangrijk is om altijd wel terecht te kunnen bij een collega of direct leidinggevende voor meer uitleg of ondersteuning.

Op welk moment tijdens de loopbaan iemand die begeleiding nodig heeft of wenst, verschilt van medewerker tot medewerker. Vooral als nieuwkomer in de organisatie, bij het veranderen van functie of afdeling en wanneer men botst op problemen of uitdagingen in het werk is het aangewezen extra begeleiding in te zetten en te omkaderen vanuit de organisatie.

Ook enkele beleidsverantwoordelijken gaven te kennen dat individuele begeleiding een waardevolle aanvulling kan zijn op bepaalde momenten, voor bepaalde medewerkers, naast het standaard VTO-aanbod of de begeleiding die de medewerkers in groep krijgen.

Hierna worden uitspraken uit de interviews weergegeven die het leggen van individuele accenten in het leven van medewerkers illustreren:

'Ik heb het meest geleerd op de werkvloer zelf. Ik had het geluk dat ik constant of toch min of meer altijd bij dezelfde persoon zat. Ik heb in feite alles te danken aan die gast, want die heeft de moeite genomen om mij alles duidelijk te maken en aan te leren. Ik was natuurlijk ook openstaand en vragend. Ja, want ik heb dan later ook ervaren, als je met mensen te maken hebt die ervoor openstaan, dat je zegt, kijk hij wil iets bijleren en je veel vlugger iets gaat overbrengen ook. Maar ik had het geluk dat het iemand was die zelf goed zijn stiel kon en daaruit heb ik geweldig veel geleerd. Had ik dat geluk niet gehad, was ik misschien nooit in het vak gebleven.'

'In de theorielessen zie je dat mensen soms wel volgen bijv. als we spreken over de lean manufacturing-principes, dat zie je als je dat inhoudelijk in het klaslokaal met hen bespreekt. Maar als je dan effectief die vertaling maakt naar hun eigen werkomgeving, dan wordt het moeilijker. De theorie van toepassing in hun context is dan een grote stap verder en ook daar is begeleiding nodig. Dan moeten we ook via oefeningen, via ook andere begeleiding kijken dat die mensen effectief ook hun manier van werken in de realiteit aanpassen. En dan gaat het dikwijls om basisreflexen die in die mensen gegroeid zijn van jaren terug. Want mensen hebben soms vijf tot tien jaar een bepaalde manier van werken toegepast en dan vraag je plots om die manier van werken te veranderen.'

'Het idee kwam er van onze meestergasten om een fiche op te maken per arbeider, op basis van een evaluatie die controleert of de arbeider op de juiste werven geweest is om bepaalde vaardigheden bij te leren. Als een arbeider niet de kans krijgt om naar een werf te gaan waar kamerhoog getapisseerd moet worden omdat hij alleen maar moet plamuren, gaat hij dat nooit leren. Dus moet hij op dat type van werven terecht komen, liefst met een meestergast die er iets van kent, en dan gaat hij leren. Maar dat moet ook op een systematische manier ingepland, georganiseerd en opgevolgd worden.'

‘Wij vinden de individuele benadering belangrijk. Akkoord, we zitten allemaal in een nieuwe stroomversnelling, maar de oudere groep krijgt er moeilijkheden mee en we hebben nu dit jaar een ‘helpdesk live’. Dat is een opleider die bij de medewerker gaat zitten aan de pc, aan wie de medewerker dus concrete vragen kan stellen.

Die opleiding helpt de medewerker dus zoeken en toont hoe hij/zij dat kan doen. Dus dat is een heel individuele begeleiding die heel duidelijk ten voordele van de oudere medewerkers is, want dat is een keer per maand en de mensen mogen vragen binnensturen, maar die jonge gasten sturen geen vragen binnen. Die zitten heel der dagen op hun pc thuis.

Het zijn de oudere mensen die meer vragende partij zijn. Dat is trouwens ook gestart vanuit het ontdekken dat een aantal mensen niet mee zijn.’

‘Plus ook als we een nieuw systeem introduceren, is er ook heel veel extra begeleiding. ‘Je hebt dat nu allemaal uitgelegd, maar kom dat nu nog maar een paar keer vertellen in de praktijk’, een keer checken: ‘Zijn we wel allemaal mee?’ Sta paraat om advies te geven, al doende en op de werkvloer. Die individuele benadering is nog belangrijker bij 55+. Vanaf die leeftijd is het nog moeilijker om mensen te motiveren om te leren.

Speciale technieken zijn niet in cursusvorm op de opleidingsmarkt te vinden. Die moeten ze leren in hun job. Vandaar dat die 50-plussers zo belangrijk zijn om die jonge mensen op te leiden.

We hebben nu bijvoorbeeld een man hier, hij is nu 54 of 55, een meubelmaker, die heeft een stagiair mee van school. De meubelmaker is iemand van weinig woorden, rustig man, zegt niet veel, maar de kans die de leerling krijgt om mee te lopen, dat is enorm. En hij pakt die kans ook. Die is nu al meer dan een jaar bij hem en die pakt dat effectief aan en je ziet die man groeien en bloeien.’

‘Voor 45+ omkaderingspersoneel is het goed om iemand dichtbij op de werkvloer te hebben die wat jonger is, waar zij dan automatisch ook wel computerzaken van leren. Voor iemand van 55+ is dat beginnen vanaf nul, zich aansluiten bij een cursusgroep niet vanzelfsprekend. Maar ze zijn soms toch wel nieuwsgierig en dan stellen ze vragen: ‘Toon dat een keer’ en dat gaat zeer geleidelijk, zeer traag. Zo heb je niet het gevoel, ‘Ik heb daar in een groep uitgeblonken in het negatieve’. Individueel aanpakken, als het in groep moeilijker ligt.’

In de interviews en de acties is gebleken dat de direct leidinggevenden een cruciale rol spelen bij het leren van hun medewerkers van 45+. Ze staan op de eerste rij om leerwensen en leernoden te detecteren bij hun medewerkers, hen erop aan te spreken, hen te volgen en te motiveren zich te blijven ontwikkelen.

Dat vraagt van de direct leidinggevende openheid en een meer coachende rol in plaats van een puur sturende rol. Direct leidinggevenden motiveren en beoordelen de medewerkers, geven feedback en communiceren de besluiten van de beleidsverantwoordelijken (HRD en VTO) aan de medewerkers. Zij kunnen de werkplek als leerplek helpen toerusten door:

- tijd en ruimte te maken voor experimenteren en reflecteren;
- informatiebronnen te voorzien op de werkplek (via multimedia, handleidingen, enz.);
- met de medewerkers in overleg te gaan over de beleidsvisie in het kader van de missie en de strategie van de organisatie;
- zichzelf kwetsbaar te durven opstellen en interesse te tonen voor fouten en tekorten waar men van kan leren;
- in een open houding samen met de medewerkers naar oplossingen en verbeteringen zoeken;
- nieuwsgierig te zijn naar nieuwe ontwikkelingen;
- geen beslissingen te nemen in plaats van medewerkers, maar hen begeleiden in het nemen van beslissingen;
- persoonlijke en directe feedback te geven op het functioneren van de medewerkers;
- een leerspanning te creëren bij de medewerkers: hen erop wijzen wat ze al kennen en kunnen en wat ze nog moeten leren;
- samenwerking te stimuleren;
- te wijzen op oorzaken van fouten, niet op symptomen.

Hieronder staan uitspraken die de cruciale rol van de leidinggeven bij het leren van zijn/haar medewerkers 45+ illustreren:

‘De leidinggevendenden spelen een sleutelrol in het personeelsbeleid want de personeelsverantwoordelijke is niet de ‘chef’ van het personeel. De chef van het personeel is de leidinggevende. De leidinggevende speelt een sleutelrol in dat geheel. De VTO-afdeling of HRM-afdeling kan helpen, ondersteunen, tools aanreiken, maar het zal uiteindelijk afhangen van de leidinggevende of het inderdaad omgezet wordt en ook op een continue en consistente manier leidt tot resultaten.’

‘Wat heel belangrijk is, is dat je de chefs mee hebt in het traject. Als je die leidinggevendenden erbij kunt betrekken en als zij mee zijn en in hun dagelijks leidinggeven diezelfde manier van werken en filosofie overdragen, dan heb je veel meer kans tot succes. Anders komen medewerkers terug in hun werkplaats en worden ze terug door iemand aangestuurd die eigenlijk niet dezelfde principes aanhoudt, niet dezelfde werkwijze toepast, niet dezelfde accenten legt en dan gaat er veel van verloren. Als de leidinggevende zelf niet achter een bepaald project of opleiding staat, brengt hij/zij dit automatisch over op de medewerkers. De leidinggevende heeft dus een voorbeeldfunctie.’

‘Rol van de leidinggevende is de noden van mensen te kanaliseren. De chefs moeten de noden ontdekken, erkennen en doorgeven. Dit wordt dan met de HR besproken. Dat vraagt van die leidinggevende een veel meer coachende houding. In plaats van pure opdrachten te geven, moet men als leidinggevende ook vragen stellen: ‘Hoe komt dat?’, ‘Wat loopt er mis?’, enz. Het vraagt een andere stijl, andere manier van werken met mensen. Het vraagt dat ze ten eerste diezelfde dingen zien in de werkplaats, wat loopt goed, wat minder goed, dat ze ook een manier leren hoe dat bespreekbaar te maken.’

‘Luisteren naar de mensen wat ze vragen en waarmee ze geconfronteerd worden, en niet alleen luisteren in termen van wat zegt hij/zij hier letterlijk, maar ook wat zit daar achter en vraag door. Spreek er met hen over: ze vragen dit, bedoelen ze het ook zo. Niet iedereen is even taalvaardig en ze hebben het soms ook moeilijker om het zo te formuleren.’

### **TÓCH EEN ‘INSTRUMENT’**

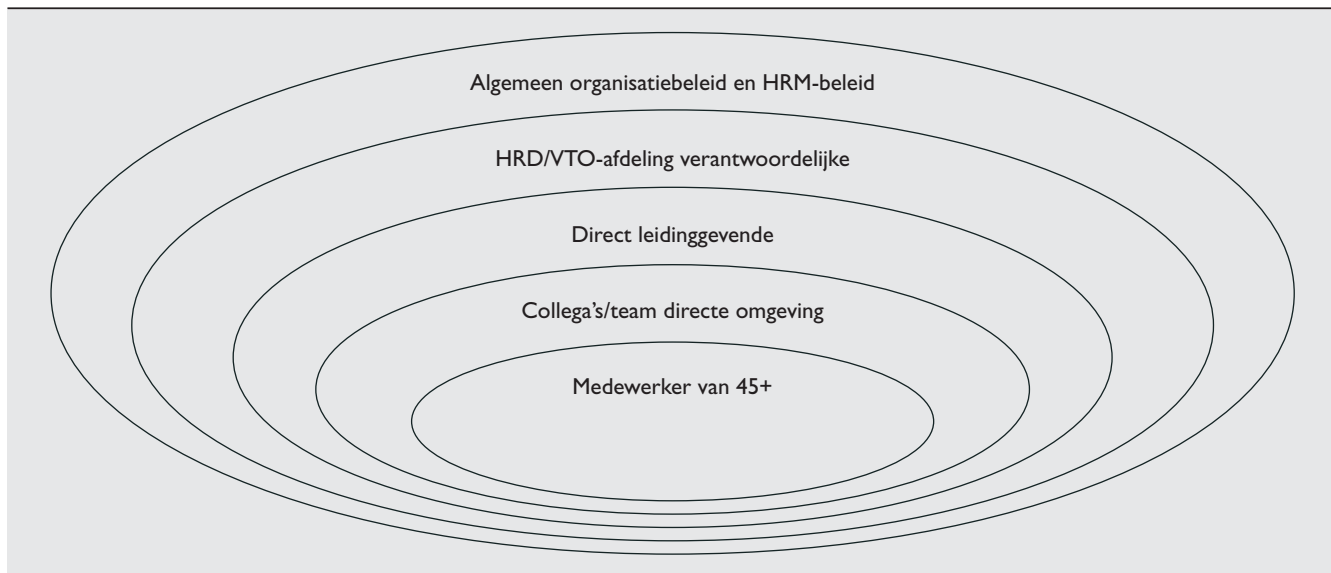
Met als uitgangspunt ‘anders kijken naar de medewerker van 45+’ is de eerder geschetste benadering van beeldvorming en positieve accenten vertaald in een reeks werkvormen en aanwijzingen om leeftijdsbewust om te gaan met loopbaan- en leermogelijkheden. Gebaseerd op de ervaringen opgedaan in Vuurtoren 45+ is een cd-rom geschreven voor medewerkers van 45+, hun collega’s en teams, hun direct leidinggevende, de VTO/HRD-verantwoordelijke. Het HRM-beleid en het algemene organisatiebeleid komen daarmee eveneens in beeld. Met dit ‘instrument’ willen we iedere medewerker aanspreken en aansporen om niet alleen zelf na te denken over ‘leren, loopbaan en leeftijd’, maar er ook met elkaar over te spreken.

Voor de opbouw van dit ‘instrument’ is het ui-model uit figuur 4 op pagina 16 als ingang tot de informatie gekozen.

Centraal staat de medewerker van 45+: hoe kijkt die naar de eigen loopbaan en leren binnen die loopbaan? Een uitschil verder zien we wie de spelers in de directe omgeving van de medewerkers van 45+ zijn: collega’s, het team: hoe kijken zij naar medewerkers van 45+? Dan volgt de belangrijke sleutelfiguur van de direct leidinggevende. Alles wordt telkens bekeken binnen het ruimere kader van het organisatie- en personeelsbeleid. Maar de uitgangsvraag luidt: ‘Hoe kan ik het potentieel van de medewerker van 45+ zien (of hoe kan ik mijn potentieel en dat van mijn collega’s zien) en hoe ga ik daarmee om?’

Om antwoorden te vinden, kan de gebruiker ‘de ui pellen’ en krijgt hij eerst een overzicht van mogelijke rollen die men als medewerker, leidinggevende, VTO/HRD-verantwoordelijke kan spelen. Op de vraag welke rollen men kan vervullen, vindt men





Figuur 4. Opbouw van het 'instrument'

antwoorden op een eerste doorklikniveau. Als men dan nog een keer doorklikt op de onderliggende woorden, krijgt men op een tweede niveau concrete tips en voorbeelden van hoe men die rol kan invullen. Een overzicht van wat er wordt aangeboden:

- competentie management;
- competentie review;
- diversiteitsbeleid;
- dubbellopen met collega van 45+;
- extern leernetwerk met collega-medewerkers van 45+ in andere organisaties;
- intern leernetwerk: leren door werkproblemen met mijn naaste collega's te bespreken;
- kennismanagement;
- een 'leeftijdsbewust personeelsbeleid';
- leercultuur als draagvlak;
- leernoden;
- leerstijlen;
- leervormen;
- mentor- peter/meterschap;
- loopbaan-, ontwikkelings- of functioneringsgesprek;
- persoonlijk ontwikkelingsplan;
- vormings-, trainings- en opleidingsbeleid (VTO-beleid);
- medewerker van 45+ als interne trainer.

Bijna alle van de voorgestelde werkvormen zijn als zodanig niet leeftijds specifiek, maar inzetbaar voor medewerkers van alle leeftijdsgroepen. Wel worden ze zo geconcretiseerd dat aandachtspunten voor de leeftijdsgroep van 45+ een bijzondere gevoeligheid opwekken wanneer 'algemene' maatregelen en interventies worden gepland.

#### WERKHYPOTHESEN: KLANK EN WEERKLANK

Het Project Vuurtoren 45+ werd afgesloten met een presentatie van de resultaten en een bespreking van de herkenbaarheid voor de talrijk opgekomen bedrijfsleiders en HRM- en HRD-managers. Het was zeer opvallend dat onze werkhypothese weerklank vonden. Twee citaten vatten dat goed samen:

'Jong en oud, nieuw en ervaren, gevestigde waarde of belofte... hetzelfde maar anders.'

'... Op die manier bijdragen aan de positieve beeldvorming én de dialoog met medewerkers in de tweede loopbaanhelft.'



Arbeidsmarktspecialist Jan Denys van Randstad work solutions formuleerde het als volgt: ‘Het doemdenken rond vergrijzing is verleden tijd. We surfen met het project van Vuurtoren 45+ mee met de stevige wind die nu in de goede richting waait, van de lichtbundel van Vuurtoren naar een lichtstad als het ware.’

Dat betekent niet dat we onze bestemming al bereikt hebben. Het zelfbeeld van en de stereotypen omtrent oudere werknemers omtrent, een pijnlijke leercarrière ombuigen naar spannend leren, een idee over gesetteld zijn op zijn veertigste vervangen door nog steeds in beweging blijven, vermoeid zijn van de vele veranderingen doen evolueren naar graag blijven omgaan met uitdagingen, negeren van het leerpotentieel van ‘oudere werknemers’ doen verkeren in respect en waardering tonen, enz. enz. zijn te ingrijpende veranderingen, om er snel succes mee te boeken. Maar zinnige werkhypothesen kunnen helpen.

**Prof. Dr. Herman Baert** en **Leen Van Bree**, zijn resp. projectleider en wetenschappelijk medewerker van het Centrum voor Sociaal-culturele en Arbeidspedagogiek van de K.U.Leuven. Prof. Dr. Annie Hondeghem en Kathleen Vanmullem, zijn resp. projectleider en wetenschappelijk medewerker van het Instituut voor de Overheid van de K.U.Leuven.

#### LITERATUUR

- Baert, H., & De Rick, K. (2005). Apprenticeship as a learning event. *LLinE Lifelong Learning in Europe* (2), 94-101.
- Baert, H., De Witte, K., & Sterck, G. (2000). *Vorming, training en opleiding. Handboek voor een kwaliteitsvol VTO-beleid in welzijnsvoorzieningen*. Leuven: Garant.
- Craemer, G. & Van der Kamp, M. (1990). *Leren op latere leeftijd*. Swets & Zeitlinger: Amsterdam.
- Embo, M. & Maerten, P. (2004). *Samen Werken - als de eindmeet in zicht is: Het motiveren van oudere werknemers*. Kluwer: Mechelen.
- Levering, B. & Smeyers, P. (red.) (1999). *Opvoeding en onderwijs leren zien. Een inleiding in interpretatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Lindeboom, M. & Peters, J.J. (1995). *Didactiek voor Opleiders in Organisaties*. Bohn Stafleu van Loghum: Houten/Diegem.

- Thijssen, J. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief: Opleidingsdeelname door oudere personeelsleden als component van Human Resource Development*. Kluwer Bedrijfswetenschappen: Deventer.
- Van Woerkom, M. (2004). The concept of critical reflection and its implications for human resource development. In: *Advances in Developing Human Resources*, 6, p. 178-193.
- Vanmullem, K. & Hondeghem, A. (2004). *Een leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de Vlaamse Overheid: Verkenning van het Onderzoek*, SBOV Rapport D/2004/10106/032.
- Vanmullem, K. & Hondeghem, A. (2005a). Een leeftijdsbewust personeelsbeleid: Stand van Zaken binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, SBOV Rapport D/2005/10106/015.
- Vanmullem, K. & Hondeghem, A. (2005). Naar een leeftijdsbewust personeelsbeleid bij het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. In: *Vlaams Tijdschrift voor Overheids Management*, 3, p. 15-22.
- Yin, R.K. (2003). *Applications of case study research*. London: Thousand Oaks, New Delphi: Sage Publications.

#### NOTEN

- 1 VOKA West-Vlaanderen is een professioneel netwerk van ondernemers en ondernemingen in de regio West-Vlaanderen. Het is een werkgeversorganisatie met 3800 leden. Ze geeft advies, stimuleert streekconomie en behartigt de belangen van haar leden.
- 2 SERR (Sociaal - Economische Raad voor de Regio) vormt het overleg- en adviesorgaan tussen werkgevers- en werknemersorganisaties op streekniveau. Via dat regionaal sociaal overleg worden de tewerkstellingsinitiatieven van de verschillende overheden geadviseerd. Tevens wil de SERR de tewerkstellingsaspecten van de algemene sociaal-economische streekontwikkeling behartigen en bewaken.
- 3 Indiegroep is een fusie van Point X en Telraam en creëert maatwerkprojecten rond digitale interactieve bedrijfscommunicatie, ontwikkelt computertoepassingen ter ondersteuning van vorming, opleiding en leren, richt zich op de markt van social software en speelt in op het stijgende succes van gaming activiteiten.

Fons Deckers, Veldeman Bedding:

## ‘Het gaat om respect voor elkaar’

Fons is meester stoffeerder bij Veldeman Bedding. Hij doet momenteel een gestructureerd project van kennisoverdracht met een jongere medewerker, Antonio. Het gaat daarbij vooral om het overdragen van ervaringskennis. Fons is een man van weinig woorden, maar wil wel het een en ander kwijt over zijn werken en denken.

### DOOR HILDA MARTENS

*Als u kijkt als oudere werknemer in deze zaak: moet er volgens u dan iets speciaals, iets anders, meer/minder of beter, gebeuren om het leren van de oudere werknemer zo goed mogelijk te doen verlopen?*

Er zou meer waardering moeten zijn voor sommige oudere werknemers. Daardoor krijgt men meer prestaties.

*En als we het specifiek toespitsen, niet op prestaties in het algemeen, maar echt op het leren, het bijleren van nieuwe zaken, het doorleren van bepaalde zaken, moet er daarvoor iets gebeuren?*

Ja, ik denk dat oudere werknemers misschien een computercursus nodig hebben. De jongere werknemers, die zijn daarmee opgegroeid, de oudere werknemers die lopen daar in feite een beetje achteraan.

*Dus u zegt, vooral naar computercursussen. Maar zou er dan toch iets speciaals moeten gebeuren, omdat ze dat uit zichzelf minder aanleren?*

Ja, precies. Kijk, bij de mensen die in de productie staan, daar heb ik dat al bij gezien.

*Stel we zijn vijf tot tien jaar verder, en er is gebeurd wat u graag wilt, welk resultaat is er dan?*

Ik denk dat dan de prestaties en de kwaliteit verbeterd zijn. Als er wat meer waardering is voor de oudere werknemers, dan denk ik dat de prestaties ook beter worden. En die waardering, dat doe je bijvoorbeeld door de werknemers op een bepaalde tijd te zeggen

dat ze hun best doen en dat ze niet te missen zijn in het bedrijf. Meer het gevoel geven meer betrokken te zijn in het bedrijf.

*En wat maakt dan dat sommige oudere werknemers nu minder betrokken zijn of niet het gevoel hebben dat ze onmisbaar zijn?*

Door de conflicten die er dan soms optreden, vooral over de sfeer op dat moment op de werkplek. Die conflicten schakel je uit, zeker bij oudere werknemers.

*Is er volgens u iets nodig om te zorgen dat het leren tussen de generaties gemakkelijk gebeurt?*

Wederzijds begrip. En dan de geijkte normen en waarden, dat is bij de jeugd tegenwoordig soms ver te zoeken. Als jongeren even aan het werk zijn, denken ze dat ze zoveel ervaring achter de rug hebben, dat ze niet te missen zijn.

*Ze hebben dus vrij snel een hoog gedachte van zichzelf?*

Ja, ja...

*En belemmert dat het leren?*

Dat kan soms het leren beïnvloeden, precies. Omdat ze dus vinden dat ze al alles weten.

*Doet de organisatie iets om te zorgen dat het leren gemakkelijk wordt tussen ouderen en jongeren?*

Op het moment zijn we de goede richting uit aan het gaan. Klopt. Dat is ook goed te merken in de productie, ze hebben al veel jongeren geïntegreerd in de stoffeerafdeling. De sfeer en mentaliteit zijn geweldig goed, daar zorgt natuurlijk ook die ploegbaas voor en de verantwoordelijken op die werkplekken.

Het is wel te zien dat er een goede sfeer hangt in de stoffeerafdeling, iedereen heeft een fatsoenlijke nieuwe tafel gekregen. Dat bevordert ook de sfeer. Alles is goed gestructureerd daar in die afdeling en dat zie je ook aan het eindresultaat.

*Stel, u bent oppermachtig en u kunt drie dingen beslissen in verband met oudere werknemers, welke zijn dat dan?*

Ten eerste: aanpassingen voor het fysieke van de oudere werknemers, om dat een beetje te minimaliseren. Ik spreek dan over de mensen in de productie. Dat de fysieke last eigenlijk wat minder wordt dus. Niet iedere job is sleuren en trekken, maar ..... Een oudere werknemer een controlerende functie laten uitoefenen zodat hij de ervaring die hij jarenlang heeft opgedaan kan gebruiken. Dan zouden ze die persoon kunnen gebruiken om al het werk te controleren. Wat dan ook de kwaliteit weer ten goede gaat komen achteraf. Plus fysiek is hij niet meer zo zwaar belast met sommige zaken.

En ten tweede loonaanpassingen, een beetje meer als dat mogelijk zou zijn...

*En nog iets, u heeft nog een wens over?*

Ik heb met twee wensen genoeg, ik ben snel tevreden.

*Als we specifiek naar het project van kennisoverdragen kijken, hoe heeft u dat tot nu toe beleefd? Wat was plezierig, wat was minder plezierig, wat was moeilijk?*

Ik vond het interessant om het project mee op te starten uiteraard. Mijn ervaringen geef ik graag door aan jongere mensen. Het zou jammer zijn als je de ervaring die je hebt, dat die verloren zou gaan.

Waarom zou je dat niet doorgeven? Dat vind ik zo goed aan dit project.

*Uw opvolger, Antonio, aan wie u het dan doorleert, hoe kijkt u daarnaar? Hoe is die verhouding, die relatie?*

Hij en een andere persoon hebben een bepaalde periode proef gelopen, meegelopen met mij. Dan moest ik een lijst bijhouden met min- en pluspunten van die twee personen. Dan hebben we samen gezeten met de productiedirecteur en alle punten tegen elkaar afgewogen en een besluit genomen dat we voor Antonio gaan, dat Antonio die opleiding gaat volgen.

De verhouding tussen ons is goed, heel goed moet ik zeggen. Respect voor elkaar en wat ik daarstraks al aangaf, die normen en waarden, daar zit het ook goed mee. En dan respect voor beiden, dat vind ik ook wel belangrijk. Bijzonder prettige persoon om mee samen te werken.

*En wat maakt dat hij zo prettig is om mee samen te werken?*

Los van het werk houden we allebei van auto's, van mooie vrouwen. En hij is een sportief type en ik ben ook sportief aangelegd. Dus we zitten een beetje op dezelfde lijn. Het enige wat ik niet heb wat hij heel graag doet: hij rijdt motor. Dat is niks voor mij. Maar los daarvan gaat het prima.

Antonio vindt het fijn dat hij de kans krijgt om die opleiding te volgen en hij apprecieert dat ook, hij vindt dat wel tof.

*Is Antonio's houding veranderd in die tijd ten opzichte van het leren, de stijl leren?*

Ja, hij heeft wat meer zelfvertrouwen gekregen over hetgeen waar hij mee bezig is. En dat is toch de opzet van alles. Als ik er straks niet meer ben, dat hij dan ook zijn mannetje weet te staan. Net zo goed verbaal, aan de telefoon, aankoop, verkoop, als wanneer er iets met de tekenaars besproken moet worden.

*Welk effect heeft dit project op uw leven gehad? Is het daardoor moeilijker, plezieriger...?*

Tja, ik ben wat grijzer geworden. Maar ik kom nog steeds met plezier werken want dat lijkt me vreselijk, met tegenzin komen werken. Wat veranderd is, is dat ik waarschijnlijk nog wat langer blijf werken. Dat heeft onder andere te maken met het project. De grote baas heeft dat mij gevraagd. Ik werk ook geen volle week, ik werk dinsdag een halve dag en woensdag en donderdag volledige dagen.. Zodoende werk ik dus halftijds.

Dat speelt natuurlijk ook wel mee. Ik bedoel, als je dan van de maandag tot en met de vrijdagavond werkt, dan moet je je misschien drie keer bedenken als ze vragen of je langer wil blijven. En als ik langer blijf, die tijd kan ik ook invullen. Wil ik maar twee dagen komen, dan kom je twee dagen zei de grote baas. Dat 2,5 dagen werken doe ik vanaf mijn 60ste. Voorheen van 58 tot 60 had ik 4/5, had ik alleen de vrijdag.

*Zou je dat andere bedrijven aanraden naar hun oudere werknemers?*

Ten zeerste, ja. In dat systeem gelijk ik nu zit is dat prima.

*En heeft uzelf eigenlijk aan het project veel plezier beleefd?*

Absoluut. En nog altijd. Het zou jammer zijn als je de kennis die je hebt, verloren zou laten gaan. En met Antonio heb ik een prettige leerling.

**GENERATIEMANAGEMENT, LEEFTIJSBEWUST PERSONEELSBELEID OF GENERATIELEREN ZIJN ALLEMAAL TERMEN DIE EEN DIFFERENTIATIE SUGGEREREN BIJ HET KIJKEN NAAR DE MENS EN ZIJN (LOOPBAAN)ONTWIKKELING. DIE DIFFERENTIATIE IS GEBASEERD OP KENMERKEN VAN DE GENERATIE OF DE LEEFTIJDSGROEP WAARTOE IEMAND BEHOORT. VERSCHIL WORDT GEACCENTUEERD. HET UITGANGSPUNT IS DAT MENSEN UIT VERSCHILLENDE GENERATIES ANDERS BENADERD MOETEN WORDEN, ANDERS GEMANAGED MOETEN WORDEN. ER DIENT EEN APART (HR-)BELEID ONTWIKKELD TE WORDEN NAARGELANG DE GENERATIE. WIJ VINDEN DIT EEN BEPERKENDE BENADERING EN STELLEN EEN ALTERNATIEF VOOR.**

# Generatief leren tussen en in organisaties

**FRANK LAMBRECHTS, HILDA MARTENS EN  
JOHAN POISQUET**

In de manier waarop vele HR-professionals en beleidsmakers in hun leeftijdsbewust personeelsbeleid kijken naar leren, dreigt het verschil tussen mensen gereduceerd te worden tot slechts één criterium, met name leeftijd(skenmerken). Enkel managen op dit verschil sluit per definitie heel wat mogelijkheden tot persoonlijke en professionele ontwikkeling uit en kan bovendien stigmatiserend werken.

Wij stellen een alternatief voor, met name generatief leren. Met generatief leren bedoelen we leren dat patroondoorbrekend werkt, nieuwe mogelijkheden en actieperspectieven opent, en nieuwe kennis genereert via het stimuleren van nieuwe combinaties van (ervarings)kennis (Argyris & Schön, 1978; Senge, 1990). Uit onderzoek blijkt dat dit leren sterk samenhangt met het ontwikkelen van kwaliteitsvolle relationele praktijken en duurzame diepgaande verandering (Argyris & Schön, 1978; Schein, 2002; Bouwen, 2002, 2004; Lambrechts & Grieten, 2007). Relationele praktijken zijn ingebedde manieren waarop een diversiteit van betrokkenen in relatie gaan of elkaar bejegenen (Lambrechts & Grieten, 2007). Deze zijn kwaliteitsvol als ze worden gekenmerkt door een grote mate van co-auteurschap en

mede-eigenaarschap; wederzijdse, geïllustreerde en tegenspreekbare communicatie; wederzijds energiegevend activiteit en een gevoel van interdependentie; besef van uitzicht en nieuwe energie (e.g. Bouwen, 2002; Lambrechts & Grieten, 2007).

Generatief leren biedt een meer productief alternatief op generatieleren omdat er tijdens het leerproces continu aandacht wordt geschonken aan de kwaliteit van relatieopbouw tussen alle betrokkenen. De relatie staat centraal in plaats van leeftijds- of generatiegebonden, individuele kenmerken die uitvergroten dreigen te worden tot blokkerende verschillen.

In dit artikel willen we aan de hand van twee cases<sup>1</sup> illustreren hoe generatief leren concreet vorm kan krijgen binnen een organisatie en tussen organisaties. Bedrijven zetten immers diverse interne leerpraktijken op en nemen in toenemende mate deel aan leergroepen die de grenzen van de eigen organisatie overstijgen (Hovelynck, De Weerd & Dewulf, 2006; Prins, Schruijer, Verboven & De Witte, 2007). Ze doen dit om de uitdaging van continue verbetering aan te gaan.

De eerste case gaat over hoe een traject van generatief leren wordt opgezet tussen 'meester' en 'gezel', ingebed in een ruimer ontwikkelingstraject van kennisdeling en opvolging binnen de matrassenfabrikant Veldeman Bedding.

De tweede case gaat over hoe de ‘actieleergroep’ tot hefboom wordt van generatief leren tussen organisaties (Lambrechts, Martens & Poisquet, 2007).

De stelling die we aan de hand van beide cases willen illustreren, is dat naarmate mensen kwaliteitsvolle relaties ontwikkelen, de verschillen tussen hen zich integreren in een generatief leerproces. In dergelijk leerproces komen de (vaak als problematisch ervaren) verschillen (bijv. jong-oud, onervaren-ervaren, meester-nieuweling, vzw<sup>2</sup>-productiebedrijf, etc.) in de beleving van de betrokkenen geleidelijk aan op de achtergrond en worden verschilpunten eerder gezien als wederzijdse verrijkingpunten.

De opbouw van het artikel ziet er als volgt uit. We nodigen de lezer uit om samen met ons in de twee cases te duiken (zie 1 en 2). In deze cases verwoorden we telkens hoe het proces verlopen is: ‘met wie’ en ‘de manier waarop’ staat hierbij centraal. Daar waar helpend kaderen we met theoretische reflecties.

We geven een beeld van wat er mogelijk is en de manier waarop leertrajecten procesmatig aangepakt kunnen worden. Op die manier willen we tegemoetkomen aan de toenemende nood om een procesgerichte manier van werken zichtbaarder, concreter en duidelijker te maken. De manier waarop (case 1) het in-company leertraject binnen Veldeman en (case 2) de actieleergroepen zijn vormgegeven is niet simpelweg ‘over te nemen’ juist omdat mede-eigenaarschap essentieel is. Maatwerk is daarom steeds noodzakelijk. Wel denken we dat de twee praktijkverhalen nieuwe mogelijkheden en acties kunnen oproepen bij de lezer. We besluiten het artikel met afsluitende beschouwingen.

## **Case 1: Generatief leren tussen ‘meester’ en ‘gezel’**

### **BEDRIJFSVOORSTELLING**

De praktijkervaring die we hier met de lezer willen delen, speelt zich af bij de productieorganisatie Veldeman Bedding, een Belgische fabrikant van matrassen en lattenbodems<sup>3</sup>.

Het bedrijf is opgericht in 1954 en telt begin 2006 160 medewerkers (111 arbeiders en 49 bedienden). Veldeman is een familiale KMO met als meest kenmerkende karakteristieken: de centrale rol van de bedrijfsleider, korte communicatielijnen, lage uitstroom (hoge anciënniteit), gemiddelde leeftijd van 49 jaar (‘omgekeerde leeftijdspiramide’), sterke on the job opleiding en

een familiaal-hiërarchische cultuur. Enerzijds wordt er heel hiërarchisch gewerkt, anderzijds legt men de nadruk op een goede sfeer tussen de medewerkers. Vanaf midden 2005 tot heden wordt er binnen Veldeman extra aandacht besteed aan het delen en overdragen van ervaring en kennis. De belangrijkste reden hiervoor is dat de komende jaren een groot aantal personeelsleden het bedrijf verlaat omwille van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Hierdoor zal er heel wat kennis en ervaring verdwijnen. Het gaat dan vooral over vakmanschap waarbij over de jaren heen een grote hoeveelheid stielkennis is opgebouwd, d.w.z. ervaringskennis die vaak een impliciet karakter heeft (‘Fingerspitzengefühl’).

---

### *Naarmate mensen kwaliteitsvolle relaties ontwikkelen, integreren de verschillen tussen hen zich in een generatief leerproces*

---

De uitdaging is het grootst in de arbeidersgroep: de komende tien jaar zullen 72 van de 111 arbeiders natuurlijk uitstromen. Vooral in 2011 en 2012 gaat een groot aantal arbeiders afvloeien via brugpensioen, respectievelijk elf en dertien arbeiders. Bijkomend wordt een probleem gezien in de kwaliteit van de instroom omdat het veelal knelpuntberoepen betreft. Dit alles maakt de organisatie kwetsbaar: de continuïteit, en bijgevolg de concurrentiepositie, komt op termijn in gevaar.

De komende jaren zal er een stevig personeelsbeleid moeten zijn om adequate antwoorden te bieden op deze uitdagingen. Dit personeelsbeleid is er nog niet. De verantwoordelijke van de personeelsdienst ziet het ontwikkelingstraject dan ook als een kans om van een personeelsadministratie te bewegen naar een personeelsbeleid. Het traject wordt begeleid door twee externen: een consultant van Itineris Advies en een onderzoeker-consultant van de Universiteit Hasselt (de eerste auteur). Het Ervaringsfonds en het ERSV Limburg zijn betrokken vanuit een subsidiërende overheidsrol. We zoomen in op het traject en maken aanpak en ervaringen zichtbaar voor de lezer.

## BEGELEIDINGSTRAJECT

### *Verkennde gesprekken*

In een eerste gesprek ligt de nadruk vooral op contact maken ('contacting') en het samen verkennen van de problematiek. Betrokken zijn: de directeur Interne Diensten, de productiedirecteur en de verantwoordelijke personeelsdienst van Velde-man, Itineris Advies, UHasselt, ERSV Limburg en het Ervaringsfonds.

In een tweede gesprek (met dezelfde partijen behalve ERSV Limburg) wordt snel duidelijk dat er, gezien de uitdagingen die er liggen, behoefte is om (1) een organisatiebreed ontwikkelingsstraject op te zetten rond het delen en overdragen van kennis en ervaring en (2) op korte termijn een individueel traject te starten rond de kennisdeling en opvolging van de meester-stoffeerder. Dit is een functie in de productontwikkeling die o.a. bestaat uit het realiseren van prototypes, onderzoek doen naar nieuwe technieken en methoden, mee helpen aan het ontwikkelen van nieuwe of gewijzigde productiemethoden. Het is een functie waarin creativiteit, experimenteren en 'aanvoelen' heel belangrijk is. De meester-stoffeerder wordt gezien als één van de meest kritische functies binnen de organisatie. Hij is 60 jaar (anno 2005), werkt 4/5 en wil in 2006 halftime werken tot zijn 62ste om dan op vervroegd pensioen te gaan. Hij is een meester vakman, heel fier op zijn job, met enorm veel ervaringskennis en expertise; kennis die op geen enkele manier in de organisatie gedocumenteerd en/of verankerd is. De directie en personeelsdienst heeft al veel moeite moeten doen om hem over te halen om tot zijn 62ste te blijven. Hij wordt gezien als 'onmisbaar'. In het gesprek valt het idee om zijn functie zodanig te ontwikkelen dat hij (1) zijn kennis al doende door kan geven aan zijn opvolger in een meer coachende rol en (2) door deze functieverandering mogelijk goesting krijgt om toch langer aan de slag te blijven.

Er wordt besloten om (1) een organisatiebreed bedrijfsplan op te stellen, met alle behoeften en problematieken rond in- en uitstroom scherp in kaart, van waaruit dan telkens trajecten opgezet kunnen worden en (2) het individuele traject rond kennisdeling en opvolging van de meester-stoffeerder zo snel mogelijk te starten. Dit laatste traject wordt door de groep gekaderd als een opstap- en leertraject om in een later stadium de verbreding te kunnen maken naar de groep en organisatie.

Het uitgangspunt is dat de personeelsverantwoordelijke toekomstige trajecten van kennisdeling en -overdracht gaat ondersteunen. De externe begeleiders benadrukken dan ook sterk dat hun rol er vooral in bestaat om de personeelsverantwoordelijke te ondersteunen bij haar aanpak van dit traject, in plaats van zelf gedeeltes van het traject op zich te nemen. Op die manier willen de externen zorgen voor de ontwikkeling van interne competenties zodat de organisatie bij toekomstige trajecten geen of minder beroep dient te doen op externe bege-

---

### *De personeelsverantwoordelijke moet toekomstige trajecten van kennisdeling en -overdracht gaan ondersteunen*

---

leiders én dat dit project ook gezien wordt als een hefboom om van een loutere personeelsadministratie naar een volwaardig personeelsbeleid te evolueren. Tijdens dit tweede gesprek zijn ook de randvoorwaarden aangeraakt opdat de personeelsverantwoordelijke dit traject succesvol zou kunnen begeleiden: ruimte en tijd, voldoende autonomie, ondersteuning vanuit de top. De reactie van de directie is 'het is goed en doe maar'. De externe begeleiders hebben vervolgens, in continu gesprek met de personeelsverantwoordelijke, een trajectplan 'kennisdeling en opvolging' uitgewerkt waarin mogelijke stappen beschreven staan die de personeelsverantwoordelijke kan nemen. Dit plan is uitgebreid uitgewerkt zodat het voor andere, soms minder kritische functies makkelijk op maat aangepast kan worden.

### *Appreciatief interview met de meester*

Een volgende stap is een drie uur durend gesprek tussen de meester-stoffeerder, de personeelsverantwoordelijke en de twee externe begeleiders.

Het gesprek verloopt in twee delen. In het eerste deel wordt vooral gepeild naar (1) de kijk op de job en de toekomst en (2) de motivatie om verder te doen en actief te participeren in het traject.



In het tweede gedeelte wordt (1) de mogelijke rol en taak van de meester-stoffeerder in het traject samen onderzocht en scherp gesteld en (2) samen gekeken naar hoe dit best aan te pakken.

In dit gesprek hebben we vooral via een informeel, appreciatief contact de meester willen betrekken bij zijn eigen opvolging en kennisdeling. We zijn gestart met het traject te kaderen (waarom doen we dit, wat zijn de aanleidingen) met appreciatie van de betrokkene: 'Jij hebt een belangrijke functie, we horen in de organisatie "onmisbaar", "niet evident om te vervangen", "we waarderen die man sterk"; vandaar dat we je maximaal willen betrekken, jij bent de expert.' Vervolgens hebben we gevraagd hoe de betrokkene erover denkt ('Hoe zie jij dit verhaal, wil je erin meedoen?'). We peilen zowel naar 'goestinggevende' krachten in de job als naar factoren die het uitvoeren van de job bemoeilijken. We zoeken samen naar een goede aanpak op basis van een eerste aanzet 'plan van aanpak' van de personeelsverantwoordelijke en externe begeleiders. We benadrukken dat we vooral samen willen zoeken: 'Wat denk jij dat het meest helpend is om kennis te delen, welke stappen moeten we zeker meenemen als belangrijk?' We zoeken ook samen naar welke rol de betrokkene zichzelf ziet spelen en wat mogelijke rollen van anderen kunnen zijn. Deze stap is in die mate belangrijk dat ieders rol en taak in het komende traject duidelijker wordt: is het mogelijk het eigenaarschap van het traject bij de betrokkene te leggen, zal hij zeker gemotiveerd zijn om van zijn opvolging een succesverhaal te maken?

In Veldeman is de meester-stoffeerder snel bereid om een coachende rol op zich te nemen, hij zoekt actief mee hoe dit best aan te pakken. Er wordt ook gepeild naar (1) hoe hij de rol van coach ziet en (2) naar succescondities: 'hoe zie je de rol van coach, welke ondersteuning heb jij hierbij nodig?'. We nemen deze stap om optimaal gebruik te maken van de kennis en ervaring van de meester en om hem auteur en eigenaar te maken van het traject van kennisdeling en opvolging. De betrokkene wordt hierbij ingeschakeld in het succes van zijn opvolging. Uit het gesprek wordt een eerste keer duidelijk wat de huidige rol van de meester is, wat de energiegevende krachten van de job zijn, welke taken cruciaal zijn, waar het 'Fingerspitzengefühl' zit, en hoe de meester het traject en zijn toekomstige rol van coach ziet. De personeelsverantwoordelijke en de externe begeleiders wijzen er een aantal keer op dat het traject op voorwaardelijke wijze uitgestippeld wordt. De uitein-

delijke nieuwkomer die de meester-stoffeerder opvolgt, heeft hierin zeker ook nog mee te spreken.

Op voorzet van de externe begeleiders wordt gezamenlijk beslist om in een volgende stap een jobstudie te doen over de functie van meester-stoffeerder via een groeps gesprek met meerdere betrokkenen. Het doel is tot een functiebeschrijving en competentieprofiel te komen én om meerdere invalshoeken samen iets te laten doen zodat er mede-eigenaarschap en een breder draag-

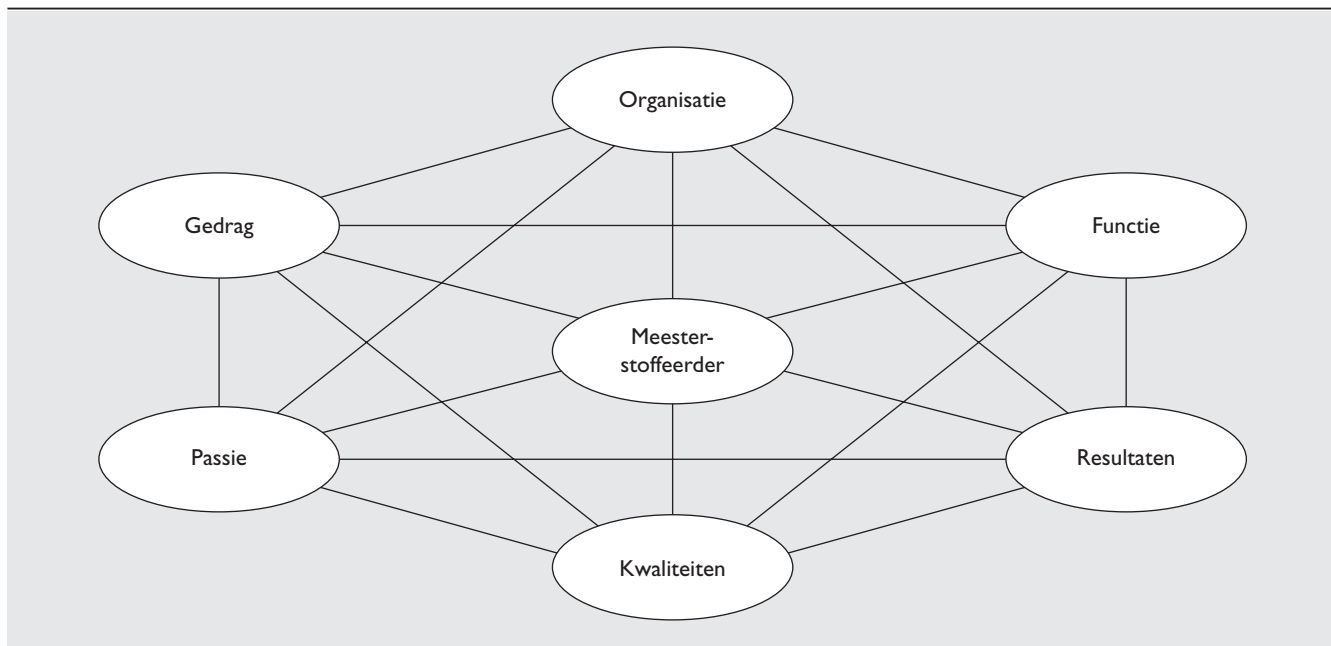
---

*We zoeken samen naar welke rol de betrokkene zichzelf ziet spelen en wat mogelijke rollen van anderen kunnen zijn*

---

vlak ontstaat voor het traject. Diverse invalshoeken worden betrokken in een groeps gesprek: wie dit is vormt tevens voorwerp tot bespreking. De functieomschrijving kan gebruikt worden om duidelijkheid te scheppen, het competentieprofiel kan zowel ondersteunend zijn bij de aanwerving van de opvolger als bij het uitstippelen van het leertraject tussen de coach (meester) en nieuwkomer (gezel).

De houding van de meester-stoffeerder vergemakkelijkt het proces: hij staat open en heeft een heel hoog basisenthousiasme. Dit kan ten dele toegeschreven worden aan de manier waarop hij benaderd wordt: hij voelt zich door de appreciatieve en informele manier van in gesprek gaan gewaardeerd en aangesproken op zijn kwaliteiten. Hij komt al snel met concrete ideeën voor kennisdeling en opvolging. Het belang van echt in gesprek gaan, echt luisteren, vanuit een welgemeende authentieke opstelling, vinden wij cruciaal (versus een strak, voorgestructureerd en instrumenteel (onecht) aandoend gesprek). Na het interview geven de externe begeleiders feedback aan de personeelsverantwoordelijke over haar gedrag en aanpak en bekijken ze hun eigen gedrag en aanpak om gezamenlijk te leren en de begeleidingscompetenties van HR gaandeweg te ontwikkelen via reflectie en oefening. Op die manier doorloopt zij een parallel leertraject. De meester-stoffeerder is niet aanwezig op deze nabespreking.



Figuur 1. De zes invalshoeken op de job.

#### *Jobstudie via een groepsgesprek*

Na het appreciatief interview met de meester worden diverse personen die een kijk hebben op de job van de meester-stoffeerder via mail door de personeelsverantwoordelijke uitgenodigd om deel te nemen aan een groepsgesprek. Het gaat om leidinggevendenden en collega's vanuit verschillende hoeken van de organisatie. De uitnodiging luidt als volgt: 'Als leidinggevende of collega van X hebben jullie een eigen kijk op zijn functie. Aan de hand van een groepsgesprek willen wij zo volledig mogelijk te weten komen wat de meester-stoffeerder allemaal moet doen, wat zijn verantwoordelijkheden zijn, welke eigenschappen zo'n medewerker moet bezitten,...'.

Enkele dagen later wordt een voorbereidende oefening gestuurd met een bondige kading van het traject, het doel van het groepsgesprek en helpende vragen ter voorbereiding. Deze oefening is gemaakt door de externe begeleiders maar wordt doorgestuurd door de personeelsverantwoordelijke. Zij trekt het project immers. Regelmatig wordt de rol en de functie van de personeelsdienst benoemd zodat die meer en inhoudelijk in beeld komt. De externe begeleiders willen met dit groepsgesprek ook de andere betrokkenen laten contacten en proeven van samenwerken over de gren-

zen van hiërarchie en afdeling heen. Dit doel wordt niet expliciet gemaakt binnen de organisatie. Dit vanuit de overweging dat het expliciet maken van dit doel mogelijk het traject kan blokkeren. Er is gekozen voor 'gewoon met elkaar doen'.

Tijdens het groepsgesprek worden de deelnemers aangespoord om vanuit de 'ideale' job verantwoordelijke modellenkamer te vertrekken (deze zou kunnen verschillen van de huidige job). De job wordt vervolgens bekeken vanuit zes invalshoeken (zie figuur 1).

Er wordt breed gestart vanuit de invalshoek van de organisatie. Er wordt in gesprek gegaan over twee vragen: (1) waarin vinden jullie dat de organisatie Veldeman moet uitblinken en (2) welke kwaliteiten moeten dan alle medewerkers van de organisatie bezitten? Vanuit de invalshoek van de functie wordt stilgestaan bij een inventaris van al de verantwoordelijkheden en taken binnen de functie. Vanuit de invalshoek van de resultaten wordt samen verkend welke resultaten er in de betrokken functie behaald moeten worden. Vervolgens wordt meer ingezoomd op de invalshoek van de benodigde kwaliteiten door in gesprek te gaan over de vraag: 'als de meester weggaat, wat zou je dan vooral missen?'. Vanuit de



invalshoek van passie wordt vooral gezocht naar de motiverende, energiegevendende factoren in de job. Vanuit de invalshoek van concreet gedrag is er vooral gezocht naar antwoorden op de vraag: 'welk concreet gedrag zien we iemand stellen die deze functie "ideaal" invult, welk concreet gedrag apprecieer je het meest van de meester, overloop eens stapsgewijs een dag/week met de meester, welk gedrag zie je hem achtereenvolgens stellen?'. Kijkende naar al het voorgaande wordt in een laatste fase van het groepsgesprek gezocht naar de combinatie van ingrediënten die de job van meester-stoffeerder ideaal moet bevatten.

Dit groepsgesprek is een zeer constructieve oefening. De directie neemt wel vaak het woord en de externe begeleiding moet er soms voor zorgen dat ieder aan het woord kan komen, maar er is veel wederzijds respect: ze laten elkaar uitpraten, er wordt echt geluisterd, er wordt hardop gedacht en gezocht, de sfeer is ontspannen, er wordt voortgebouwd op elkaar, ieder doet een actie-ve inbreng en stelt zich constructief op. Deelnemers durven ook tegen de directie in te gaan (meer tegensprekbaarheid) en er worden diverse verbeterpunten gegeven waarvan enkele best confronterend zijn. Zo is de vraag gesteld: 'Wie stuurt de meester-stoffeerder aan en hoe gebeurt dit?'. Daarop antwoordt de officiële leidinggevende van de meester: 'Ik ken eigenlijk niet veel van die job.' Anderen zeggen 'We weten het eigenlijk niet goed.' Dit verbeterpunt wordt kort op de bal opgelost door de directie door een duidelijke leidinggevende van de modellenkamer te benoemen, een interne promotie. Hierover straks meer. Het groepsgesprek wordt als positief cultuurdoorbrekend ervaren. Op het einde van het gesprek wordt er door verschillende mensen gezegd: 'Amaai, het is niet te geloven wat er allemaal uitkomt als we samen rond de tafel zitten', 'Het is prachtig dat we op een drietal uur met elkaar kunnen komen tot dergelijk resultaat, dat moeten we meer doen.'

Op basis van het groepsgesprek wordt een functiebeschrijving en competentieprofiel ontwikkeld door Itineris Advies. Deze twee documenten worden in een volgende stap besproken met de personeelsverantwoordelijke en de meester-stoffeerder. Aanvullingen worden opgenomen. De manier waarop Itineris Advies de functiebeschrijving en het competentieprofiel heeft gemaakt, wordt tussentijds besproken met de personeelsverantwoordelijke zodat zij dit een volgende keer zelf kan doen.

#### *Een kritisch punt*

Een kritisch punt in het traject, een punt waarop het traject kon gestrand zijn, is het (te) snel benoemen van een nieuwe leidinggevende van de meester-stoffeerder door de directie na het groepsgesprek. Deze actie is wellicht goedbedoeld maar doorkruist het traject en is niet op voorhand afgestemd met de personeelsverantwoordelijke, de meester-stoffeerder en/of de externe begeleiders. Bij de meester-stoffeerder valt die beslissing weliswaar goed (het 'klikte' met de nieuwe leidinggevende) maar dit had evengoed niet kunnen pakken, wat een zware hypotheek zou leggen op het hele traject. Even later worden ook selectiegesprekken voor kandidaat-opvolgers gedaan door een directielid samen met de nieuwe leidinggevende zonder de meester-stoffeerder en de personeelsverantwoordelijke te betrekken. Twee kandidaat-opvolgers blijven over, met voorkeur voor een bepaalde kandidaat. Dit voorval toont enkele blanco's in communicatie en afstemming tussen de directie en de volgende hiërarchische laag. Het toont ook aan dat de rollen niet duidelijk genoeg onderhandeld zijn, bijv. de rol van de personeelsverantwoordelijke als leider/trekker van het project. Er zijn informele afspraken gemaakt maar die zijn niet geconcretiseerd in een formeel mandaat vanuit de directie. Gelukkig gooien deze gebeurtenissen geen roet in het eten.

#### *Het maken van het leertraject tussen meester en gezel*

In een volgende stap wordt, vanuit het competentieprofiel en de functieomschrijving van de meester-stoffeerder, een concept gemaakt van het leertraject dat de meester-stoffeerder samen met zijn opvolger zal doorlopen. Dit leertraject wordt gemaakt door Itineris Advies, de personeelsverantwoordelijke, de meester-stoffeerder en zijn leidinggevende. Het proces wordt gekenmerkt door een zoeken en aftasten, een verkennen van mogelijkheden. Het proces wordt als 'chaotisch' ervaren. Dit is volgens ons echter nodig om iets nieuws te creëren. De ervaring van ambiguïteit zet aan tot nieuwe betekeniscreatie (Weick, 1995).

De aandachtige lezer zal zich afvragen waar de nieuwkomer in dit verhaal is. Ideaal gezien zou de nieuwkomer dadelijk betrokken moeten worden, het is immers ook zijn leertraject, maar de beslissing voor een opvolger is nog niet genomen. Ook hier wordt door de externe begeleiders het voorwaardelijke karakter van het leertraject benadrukt, de nieuwkomer moet ook impact

kunnen hebben op het traject. De cultuur van het huis kan hier echter belemmerend gaan werken: er wordt nogal eens eerst 'gepraat over' (buiten diegene waarover het gaat) en dan snel 'gepraat met' (zie Shotter, 2004). Uit een ogenschijnlijke wirwar van ideeën en aandachtspunten wordt door Itineris Advies een concept-leertraject gedistilleerd.

De functie van de meester-stoffeerder blijkt te bestaan uit een complex samengaan van kwaliteiten en praktijken, wat het leertraject niet evident maakt. Vandaar dat er behoefte is aan een gevarieerd en gedifferentieerd leertraject tussen meester en nieuwkomer. Er worden vier samenhangende leerlijnen ontwikkeld voor de nieuwkomer (waarin de meester ook 'meeleert').

- Leerlijn 1. Leren via coaching in het werk. Werken met wekelijkse opdrachten

De nieuwkomer krijgt gerichte opdrachten van de meester rond de ontwikkeling van specifieke producten. Deze opdrachten worden stelselmatig uitdagender gemaakt. Er wordt tevens gezorgd voor een variatie in opdrachten zodat de nieuwkomer geleidelijk aan kan ingroeien in alle technische aspecten van de job. Wekelijks zitten de nieuwkomer en de meester samen om te leren uit de opgebouwde ervaring. De meester stuurt bij waar nodig.

- Leerlijn 2. Leren via ruimere projecten

Een aantal aspecten uit het competentieprofiel worden projectmatig opgenomen. De nieuwkomer krijgt de opdracht opeenvolgende duidelijke projecten uit te werken, zelfstandig en/of met de ondersteuning van collega's of leidinggevers (bijv. een opleiding voor de stoffeerders in de productie). Binnen deze leerlijn documenteert de nieuwkomer kritische kennis en ervaring die nodig is om een project uit te voeren in een soort leerlogboek. Het kan dan gaan over zowel inhoudelijke kennis, ontbrekende ervaringskennis of 'de weg in de organisatie'-kennis (collega's en leidinggevers die hij heeft moeten contacteren om voortgang te kunnen maken). Deze leeropbrengst wordt gedeeld en besproken met de meester. Op die manier kan de nieuwkomer geleidelijk ingroeien in niet alleen de technische, maar vooral ook de relationele aspecten van de job. Het leerlogboek biedt ook de mogelijkheid om bij een volgend leertraject gebruikt te worden.

- Leerlijn 3. Leren via specifieke opleidingsmodules

Een aantal aspecten van de job zijn zo organisatiespecifiek dat ze best door collega's in de vorm van opleidingsmodules aangeleerd worden (bijv. inzicht in het machinepark). Andere kennis kan aangeleerd worden door externen (bijv. informaticakennis). De nieuwkomer geeft aan de hand van zijn leerlogboek aan waar hij behoefte aan heeft.

- Leerlijn 4. Leren van het leerproces door regelmatige momenten van reflectie, evaluatie en bijsturing

Er wordt dagelijks informeel afgestemd. Wekelijks zitten de nieuwkomer en meester samen om de opdrachten te bekijken. De meester stelt reflectievragen (hoe heb je het aangepakt, wat verliep vlot, waar ben je tegenaan gelopen,...) en geeft feedback (ik heb je dit zien doen,...). De nieuwkomer stelt ook vragen, positieve zaken en bezorgdheden worden besproken. Men heeft het over hoe men geleerd heeft, men leert hoe beter te leren van elkaar. Maandelijks is er een opvolgingsgesprek tussen de nieuwkomer en de meester. In dit gesprek worden diverse zaken met elkaar opgenomen. Het competentieprofiel kan daarbij als leidraad van gesprek gebruikt worden. Driemaandelijks zitten de nieuwkomer, de meester-stoffeerder, diens leidinggevende en de personeelsverantwoordelijke uitgebreid samen om de voortgang en de volgende te nemen stappen te bespreken.

Ondertussen is de nieuwkomer (22 jaar) aan de slag. Hij wordt onmiddellijk betrokken bij het plaatje en appreciatief benaderd. Het leertraject wordt voorgesteld. Er wordt gevraagd of hij het ziet zitten en of hij nog aanvullingen heeft.

Dit is een kritisch punt in het traject. Indien hij al in dienst was, zou hij het leertraject mee gemaakt hebben wat hem meer auteur en eigenaar zou maken van het traject. Het traject loopt verder en het blijkt dat de kwaliteit van het resultaat dat de nieuwkomer levert zeer goed is. Verschillende leeractiviteiten zijn gepland, de nieuwkomer houdt een leerlogboek bij, momenten van reflectie en bijsturing gaan goed, ieder is er actief mee bezig. De opdrachten worden in het begin eenvoudig gehouden, wat dadelijk succeservaringen oplevert. Ervarensleren wordt sterk gestimuleerd door de meester. Bijv. de nieuwkomer stelt een vraag zoals 'Als ik het zo doe, op die manier, is dat dan OK?' waarop de meester antwoordt: 'Doe



*De nieuwkomer...*

maar, probeer het maar eens uit, dan zullen we samen kijken of het werkt en waar er verbeteringen kunnen.’ In het kader van een project gaan de meester en nieuwkomer naar een beurs om stoffen te ‘voelen’, dit om de kwaliteit ervan te kunnen inschatten. Stap voor stap wordt bekeken en afhankelijk van de stap in het leertraject wordt er versneld, vertraagd of wordt de klemtoon anders gelegd. De meester en zijn leidinggevende zitten ook informeel samen om in te schatten wat nu de best volgende stap zou zijn en dit wordt dan weer besproken met de nieuwkomer. Een ‘neveneffect’ van de projecten is dat de nieuwkomer de grenzen van afdelingen dient te overschrijden om het project met succes uit te voeren: over grenzen heen werken wordt als cultuurdoorbekend ervaren in het bedrijf.

De manier waarop er gestalte gegeven wordt aan een combinatie van diverse leerlijnen zorgt ervoor dat de nieuwkomer vlug en adequaat kan leren, d.i. ingroeien in de praktijkhandelingen van de meester en diens praktijkgemeenschap (Wenger, 1998). De nieuwkomer wordt de mogelijkheid geboden om deel te nemen aan volwaardige handelingspraktijken zoals belichaamd door de meester; hij krijgt ruime toegang tot de verschillende activiteiten van de organisatie; hij wordt gestimuleerd om een veelheid van relaties aan te gaan, om binnen een veelheid aan omstandigheden te treden, om deel te nemen aan een veelheid aan gedragswijzen; een geleidelijk leerproces te doorlopen (Wenger, 1998; De Weerd, 2004).



*en de meester aan de slag.*

In een volgende stap maakt de personeelsverantwoordelijke, met minimale ondersteuning van de externen, een ruimer masterplan waarin (1) de problematiek over de omgekeerde leeftijdspiramide, uitdagingen van in- en uitstroom, etc. in kaart worden gebracht, (2) de succeservaring van het leertraject tussen meester en nieuwkomer zichtbaar gemaakt wordt en (3) waarbij ingegaan wordt op de toekomstige rol van de personeelsdienst. Dit plan wordt voorgesteld aan de directie en goedgekeurd.

#### *Samen lessen trekken voor HR-verankering*

De personeelsverantwoordelijke en de externe begeleiders hebben ten slotte samen teruggekeken op het hele leertraject ten einde samen lessen te trekken. De focus ligt hierbij op het geven van adviezen aan de personeelsverantwoordelijke opdat zij toekomstige trajecten zelf kan oppakken. Uit die terugblik blijkt dat er nog een weg af te leggen is: tijd en ruimte geven aan HR is cruciaal, daar ontbreekt het soms aan; rollen scherp stellen en communicatie verbeteren tussen de directie en de volgende laag zodat trajecten niet ‘doorkruist’ worden e.a. De externe begeleiders volgen het proces op afstand en komen enkel nog op vraag. Momenteel begeleidt de personeelsverantwoordelijke diverse gelijkaardige trajecten en werkt de meester-stoffeerder nog steeds bij het bedrijf. Onlangs heeft hij zelfs aangegeven langer te willen blijven werken omdat hij zich goed

in zijn vel voelt in zijn nieuwe rol. Hij is fier op zijn job. Wat ook speelt, is dat hij nu halftime werkt waardoor hij meer tijd heeft voor zijn kleinkinderen en andere activiteiten.

*Rol van de externen*

Gedurende het traject hebben de externe begeleiders zich geleidelijk aan overbodig gemaakt door de diverse betrokkenen zo veel mogelijk zelf te laten doen. Op die manier stimuleren de externe begeleiders dat de betrokkenen van het bedrijf mede-auteur en eigenaar worden van het traject (Schein, 2002). Dit verhoogt aanzienlijk de kans dat zij er gezamenlijk de verantwoordelijkheid over nemen (Lambrechts & Grieten, 2007). McNamee (1998) spreekt in dit verband over het stimuleren van ‘relational responsibility’.

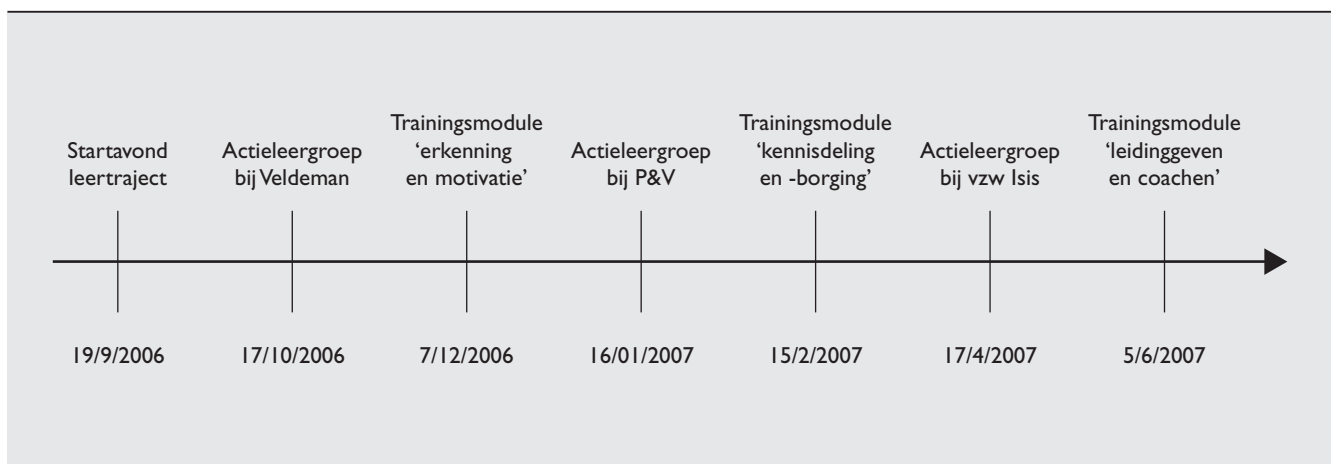
Steeds is er aandacht geweest voor de verankering van de nodige begeleidingscompetenties in het bedrijf. Niet alleen de nieuwkomer kan ingroeien in de job en een volwaardige vakman worden, niet alleen de meester kan zijn gedragsrepertorium uitbreiden in zijn rol van coach, ook de personeelsverantwoordelijke heeft de mogelijkheid gekregen om haar competenties te ontwikkelen richting HR-beleid. Op die manier heeft zij haar positie meer zichtbaar gemaakt en versterkt. De Veldeman-case is ook een voorbeeld van hoe een organisatiecultuur van onderuit geleidelijk aan veranderd kan worden naar een meer lerende cultuur (Senge, 1990; Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Schein, 2000).

**Case 2: De ‘actieleergroep’ als hefboom van generatief leren tussen organisaties**

Tijdens onze consultancy- en onderzoeksopdrachten hebben we samengewerkt met diverse bedrijven die de noden en de ontwikkeling van hun mensen daadwerkelijk ter harte nemen: zij investeren in jong talent, werken heel actief rond diversiteit, waarderen de rijke ervaring van ‘oudere’ werknemers, enz. Kortom: organisaties die streven naar een zinvolle invulling van ieders job in een uitdagende werkomgeving zodat mensen met goesting blijven werken. Dit streven vergt een voortdurend en vaak moeizaam afstemmen van de noden en doelen van het bedrijf op het aanwezige menselijk potentieel.

Kant-en-klare oplossingen of aanpakken zijn er zelden. ‘Hoe doen anderen dat’ of ‘zijn we wel goed bezig’ zijn vragen die we regelmatig tegengekomen zijn tijdens onze contacten. Dit sterkt ons in de overtuiging dat we de in-companytrajecten vooruit kunnen helpen met gerichte leer- en werksessies met de verschillende bedrijven over steeds terugkomende praktijkvragen.

Daarom hebben we verspreid over het najaar van 2006 en doorlopend in 2007 het leertraject Werken aan werkgoesting opgezet. Het leertraject bestaat uit actieleergroepen in gastbedrijven en ondersteunende trainingsmodules (erkenning en motivatie, kennisdeling en -borging, coaching en leidinggeven) (zie figuur 2).



Figuur 2. De actieleergroepen en ondersteunende trainingsmodules weergegeven op een tijdslijn.

We zoomen in op de actieleergroep (Revans, Botham & Pedler, 1998; O'Neil & Marsick, 2007) als hefboom van generatief leren tussen organisaties. We stellen de aanpak aan de lezer voor, gaan dieper in op de gevolgde werkwijze en trekken lessen over (1) het leerproces dat deelnemers 'mee-maken' en (2) de werkende ingrediënten van de actieleergroep.

#### AANPAK

Bestaande klanten worden uitgenodigd om deel te nemen aan het leertraject. Dit zijn Vlaamse KMO's met wie leden van het werkgoesting-team reeds een vertrouwensrelatie hebben opgebouwd via lopende of recente begeleidingstrajecten.

Drie belangrijke condities om deel te nemen zijn dat

1. het geen reclameverhaal wordt, wel een welgemeend leren van elkaars praktijkervaring,
2. de vertrouwelijke informatie van de actieleergroep binnen de leergroep blijft (discretie), en
3. de deelnemers een engagement aangaan voor het hele leertraject (versus duiventil). Procesleren vraagt immers continuïteit in het opbouwen van leerrelaties (Corthouts & Vermeylen, 2003; De Weerd, 2004).

Een min of meer vaste groep van 19 deelnemers en de werkgoesting-ploeg hebben rond concrete vraagstellingen/uitdagingen van gastbedrijven gewerkt. De actieleergroep is heel gemixt samengesteld naar aard van bedrijf (vzw's, profit, sociale economie, productiebedrijven, diensten), functie (bedrijfsleiders, HR, leidinggevend, consultants, overheid, universiteit) en niveau van ervaring (van junior tot meester).

Gastbedrijven zijn Veldeman Bedding, een producent van matrassen<sup>4</sup>; Penders & Vanherle Elektrotechniek, een producent van schakelkasten<sup>5</sup>; vzw Isis, een buurt- en nabijheidsdienst<sup>6</sup> (sociale economie). Belangrijk is dat elke actieleergroep gericht wordt voorbereid door het gastbedrijf en een deel van de werkgoesting-ploeg: er wordt samen verkend, gezocht en verhelderd. De vraagstellingen worden in onderling overleg gekozen zodat ze (1) aansluiten bij een gepland of lopend verbetertraject in het gastbedrijf waarover men advies wil en (2) zowel het gastbedrijf als de deelnemers vooruit kunnen helpen. De volgende vraagstellingen zijn aan bod gekomen.

Bij Veldeman Bedding hebben we gewerkt rond 'hoe de organisatie meer "sexy" maken om potentiële medewerkers aan te trekken en medewerkers met werkgoesting te behouden?'.  

---

Bij Penders & Vanherle hebben we gewerkt rond twee vragen. Een eerste vraag handelt over 'hoe werkgoesting op peil houden in fases van groei en/of bij piekmomenten en hoe hier proactief op inspelen?'. In groei- en piekmomenten wordt de nadruk vaak gelegd op het primaire proces van de onderneming en worden menselijke en samenwerkingsaspecten uit het oog verloren. Dit terwijl aandacht voor deze intermenselijke aspecten in die periodes juist heel erg nodig is. Hoe hier pro-

---

*Hoe kunnen we de werkgoesting op peil houden in fases van groei en/of bij piekmomenten en hier proactief op inspelen?*

---

actief op inspelen? Een tweede vraag gaat over 'wat te doen met arbeiders die op hun 35ste hun doorgroeiplafond hebben bereikt, hoe hen toch nog perspectief bieden in de onderneming?'.  

---

Bij vzw Isis hebben we gewerkt rond 'wat zijn de werkende, energiegevend ingrediënten bij organisatieverandering?'.  

---

Bij voorkeur is het gastbedrijf als systeem aanwezig: niet alléén HR of de bedrijfsleiding maar ook andere invalshoeken ('staf', 'de vloer'). Bij Veldeman Bedding zijn de directeur Interne Diensten, de personeelsverantwoordelijke en de productiedirecteur betrokken. Bij Penders & Vanherle is de productieverantwoordelijke en een teamleider aanwezig. Bij Isis is de adjunct-directeur Interne Diensten en de adjunct-directeur Regiowerking aanwezig.

De focus van de actieleergroep ligt op samen leren door middel van ervaringsuitwisseling en onderlinge advisering. Als uitkomst stelden we voorop: pragmatische verbeteradviezen en een verruiming van mogelijke actiepistes en werkvormen. We gaan dieper in op 'het hoe' van de actieleergroep en beschrijven een aanpak die zijn kracht bewezen heeft.





Werken in kleine groep.

#### WERKWIJZE

De actieleergroep gaat telkens door in het gastbedrijf, van 14.30 tot 19.30 uur.

1. Vooreerst overloopt de trajectcoördinator bondig de werkwijze van de actieleergroep. Dit om een minimale structuur (Kamoche, Cunha & Cunha, 2003) aan te bieden die genoeg ruimte laat voor eigen invulling van de deelnemers.
2. Dan start het gastbedrijf met een bondige presentatie, al dan niet gecombineerd met videomateriaal, gekoppeld aan een bedrijfsbezoek indien mogelijk. Op die manier wordt de mogelijkheid geboden om voeling te krijgen met elkaar ('contacting') en de bedrijfscontext van het gastbedrijf. In de presentatie wordt de focus gelegd op welke acties er al ondernomen zijn, en/of gepland zijn rond de vraagstelling.
3. Vervolgens wordt in de grote groep de ruimte genomen om verhelderende vragen te stellen aan het gastbedrijf: meer voeling te krijgen met de aard van werk en bedrijfscontext, de al genomen acties, goede en minder goede ervaringen, etc.
4. In een volgende stap werken kleine groepen rondom de centrale vraagstelling/uitdaging van het gastbedrijf. De focus ligt hier vooral op elkaar adviseren omtrent pragmatische verbeter- en actiepistes. Deze worden op een flip-over goedgekeurd. Binnen de groep wordt gewerkt met (1) een 'informant' (een deelnemer die zich kandidaat stelt) die in een



Het maken van een murkrant.

volgende stap meer uitleg geeft en (2) een detailverslaggever (iemand van de werkgoesting-ploeg) om later de detailverslaggeving te vergemakkelijken.

5. Na de broodjes houden we met de grote groep een markt of murkrant. Iedereen flaneert langs de muur en neemt kennis van het overzicht van verbeteradviezen en actiepistes. De informanten van de kleine groepen geven tekst en uitleg bij de flip-overs van het eigen groepje en beantwoorden vragen.
6. Als slot evalueren we de actieleergroep: wat zijn de ervaringen van het gastbedrijf over inhoud en werkwijze, de ervaringen van de anderen over inhoud en werkwijze, en wat zijn verbetermogelijkheden naar de volgende actieleergroep toe? Op deze manier wordt de methodiek in belangrijke mate samen met de deelnemende bedrijven ontwikkeld en geëvalueerd teneinde er samen lessen uit te trekken en continu te verbeteren.
7. Na elke actieleergroep wordt een vertrouwelijk detailverslag gemaakt door de trajectcoördinator. Dit wordt naar de deelnemers gestuurd. Op die manier wordt de ontwikkelde kennis vastgehouden en teruggegeven aan de leergroep.

#### WELKE LESSEN HEBBEN WE SAMEN GETROKKEN?

Het 'mee-maken', en het tussentijds evalueren van de actieleergroep, met de deelnemers laat ons toe lessen te trekken over (1) het leerproces dat deelnemers samen (door)maken en (2) de werkende ingrediënten van de actieleergroep.

*Het leerproces dat deelnemers samen (door)maken: leren op verschillende niveaus*

De actieleergroepen geven de deelnemers de mogelijkheid te leren op drie niveaus: inhoud, relatie en 'leren leren'.

- Leren op het niveau van de inhoud

Op het inhoudsniveau leren de deelnemers een uitgebreid en divers scala van verbetermogelijkheden en actiepijsten kennen: nieuwe ideeën, originele invalshoeken, etc. worden als leeropbrengst benoemd. Andy Emmer, productieverantwoordelijke bij gastbedrijf Penders & Vanherle: 'Het is een hele positieve ervaring geweest. Waarom? Een aantal dingen zijn bevestigd, een aantal pijnpunten komen dadelijk naar boven en worden besproken. Er zijn ook frisse, nieuwe ideeën gekomen waar we dadelijk iets mee kunnen in de praktijk.'

Willy Vandecruys, directeur Interne Diensten van gastbedrijf Veldeman: "Er zijn veel ideeën, mogelijkheden, acties, concepten, etc. naar boven gekomen om verder uit te werken. Het heeft onze blik verruimd."

- Leren op het niveau van de relatie

Op het relationeel niveau leren deelnemers dat het mogelijk en verrijkend is om vanuit een grote diversiteit qua aard van bedrijf (vzw's, productiebedrijf, profit, sociale economie, diensten), functie (HR, bedrijfsleiding, leidinggevende, consultants, overheid en universiteit) en niveau van ervaring (junior tot meester) leerrelaties uit te bouwen. Bij de eerste actieleergroep zien vzw's en productiebedrijven niet in wat ze van elkaar kunnen leren: de verschillen tussen beide worden nogal sterk benadrukt. Bij de tweede en derde leergroep worden vooral gelijkenissen en wederzijdse leerkanalen benadrukt.

Marijke Vanmuysen, adjunct-directeur Interne Diensten van vzw Isis, het derde gastbedrijf: 'Wij maken binnen Isis dezelfde dingen mee als hier bij Penders & Vanherle, en wij zijn een vzw. Het valt me heel hard op dat vzw's en bedrijven omtrent deze vraagstellingen hetzelfde meemaken en veel van elkaar kunnen leren.' Rik Hegge, zaakvoeder van Zweco: 'Inderdaad, we zijn allemaal bezig met mensen en dan gaat het over gelijkaardige processen, of je nu vzw of bedrijf bent.' Andy Emmer, productieverantwoordelijke bij gastbedrijf Penders & Vanherle: 'Wat ook goed is om te zien, is de hoge mate van herkenning en begrip bij ande-

ren.' Vanuit een gevoel van wederzijdse bevestiging, herkenning, uitzicht en nieuwe energie kunnen leerrelaties opgebouwd worden (Bouwen, 2002).

Ook wordt de kracht van de leergroep als reflectieve praktijk (Schön, 1994) onderlijnd: 'Het is nog maar eens duidelijk geworden dat deze momenten van stilstaan bij, grondig doorgaan op vragen, etc. echt nodig zijn. In de hectiek van elke dag maken we daar veel te weinig tijd voor' (Bob Belet, sales en consulting manager bij Van Schoonbeek Transport).

Opvallend is hoe de deelnemers grote verschillen in ervaring en maturiteit constructief hanteren: ervaringen en adviezen worden gedeeld; er wordt echt geluisterd; er wordt geïllustreerd gesproken en als dat niet zo is, wordt naar illustraties gevraagd; er wordt ruime tijd genomen om de muurkranten te lezen en iedereen neemt zijn/haar tijd om uitleg te vragen en na te denken; er is een grote openheid naar elkaar toe; er wordt samen verkend en gezocht; ieder wordt in zijn eigenheid gelaten.

- Leren op het niveau van 'leren leren'

Op het 'leren leren'-niveau leren de deelnemers beter te leren (Schein, 1996; Probst & Büchel, 1997) en om te gaan met een variëteit aan perspectieven (vzw's, bedrijven, HR, directie, teamleider, overheid, consultants, onderzoekers). Een belangrijke vaardigheid in een wereld waarin interdependentie (Bradford, Gibb, & Benne, 1964; Bouwen & Fry, 1996) of onderlinge afhankelijkheid steeds belangrijker wordt. Zij leren om te gaan met meerduidigheid: er worden vanuit diverse perspectieven immers verschillende betekenissen gegeven aan eenzelfde situatie of vraag: 'Het is een soort 'netwerking' en dat is sowieso positief. De verschillende perspectieven die kijken naar onze vraagstelling is zeer boeiend omdat verschillende nadrukken gelegd worden die we meenemen' (Petra Van Sweevelt, personeelsverantwoordelijke van gastbedrijf Veldeman Bedding).

Een tweede 'leren leren'-effect is dat de deelnemende partijen geleidelijk aan de werkwijze van de actieleergroep integreren in hun eigen gedragsrepertoire. De werkvorm is een extra pijl op hun boog geworden om met een complexe en uitdagende werkelijkheid om te gaan. Zij zijn nu in staat een dergelijke werkvorm zelf te organiseren. We zoomen ten slotte in op enkele werkende ingrediënten van de actieleergroep als hefboom van generatief leren tussen bedrijven.

### *Werkende ingrediënten van de actieleergroep*

Het blijkt dat de diversiteit aan invalshoeken rond een specifieke vraagstelling een echte meerwaarde is. Het levert rijke contacten, inzichten, adviezen en actiepijsten op. De min of meer vaste leergroep zorgt er ook voor dat zich kwaliteitsvolle leerrelaties kunnen ontwikkelen, relaties waarop men in de toekomst nog beroep kan doen. De gerichte voorbereiding in het gastbedrijf blijkt een meerwaarde op zich te hebben. We geven immers samen gestalte aan een reflectieve praktijk – gekenmerkt door luisteren, zoeken, verkennen, stilstaan bij en verhelderen – wat leer materiaal oplevert in de vorm van verhalen, problematieken en vraagstellingen voor het gastbedrijf en de actieleergroep. Het samenwerken van diverse invalshoeken van het gastbedrijf in de actieleergroep werkt in sommige gevallen cultuurdoorbrekend: het geeft perspectief op de mogelijk werkende kracht van samenwerken over de grenzen van niveaus en afdelingen heen.

Zeer belangrijk is tevens dat de werkwijze van de actieleergroep wederkerigheid stimuleert tussen het gastbedrijf en de deelnemers. Geven is krijgen. Terwijl men het gastbedrijf advies geeft, krijgt men ook inzicht in de eigen organisatie en helpt men zichzelf. Het gastbedrijf brengt ervaringen binnen rond een vraagstelling, deelnemers bevragen het gastbedrijf op deze ervaringen, en geven het gastbedrijf én elkaar advies over hoe zij de problematiek (zouden) aanpakken vanuit eigen ervaringen.

Een belangrijk verschilpunt met andere, gelijkaardige projecten is dat de deelnemende organisaties in de eerste plaats zelf auteur en eigenaar zijn van hun leerproces en niet de begeleiders van de werkgoesting-ploeg. Deze laatste zorgen voor een minimale leerstructuur en faciliteren het proces in de kleine groepen.

Het gastbedrijf is auteur en eigenaar van de vraagstellingen/uitdagingen die aan bod komen. De werkgoesting-ploeg schat wel op voorhand in dat werken rond deze vragen ook leerrijk kan zijn voor de andere deelnemers. De manier waarop deelnemers met elkaar gestalte geven aan de relationele praktijk van de actieleergroep, wordt grotendeels door de deelnemers zelf bepaald, dit weliswaar binnen een minimale structuur en begeleiders die zich opstellen als procesbegeleiders (Schein, 2002).

De deelnemers zijn ook verantwoordelijk voor de transfer van het geleerde naar hun eigen bedrijfscontext: zij staan voor de opdracht het geleerde terug ‘in relatie te brengen’ in het eigen

bedrijf zodat ook daar mensen auteur en eigenaar worden van hun eigen leerproces. De besproken Veldeman-case kan de lezer inspireren over een mogelijke aanpak om dit doel te bereiken. De transfer van het geleerde voor het gastbedrijf is meer uitgesproken. Er is onmiddellijke transfer omdat de actieleergroep ingebed is in een gepland of lopend verbeteringstraject van het bedrijf. Bijvoorbeeld, in Veldeman Bedding worden de resultaten meegenomen in een lopend verbeteringstraject in de productie waarbij de vloer betrokken is, bij Penders & Vanherle worden de resultaten gebruikt in een strategische meeting kort na de actieleergroep.

Een belangrijke conditie voor de actieleergroepen is dat deelnemers onderling, en de deelnemers en begeleiders, van in het begin een expliciet leercontract zijn aangegaan: ‘wij zijn hier samen met de intentie om van elkaar te leren, leren is doel op zich’. ‘In essentie zijn het allemaal ondernemers die doorheen het leertraject ook ondernemer worden van leerprocessen’ (Johan Poisquet, VLAO, lid van de werkgoesting-ploeg). Door nieuwe combinaties te maken van ervaringskennis maken zij nieuwe kennis met elkaar, kennis die zich uitkristalliseert in patroondoorbrekende inzichten en nieuwe actieperspectieven.

Inhoudelijke kennisopbouw en relatieopbouw vloeien in elkaar over en zijn hefboom voor elkaar. Gelijktijdig met de inhoudelijke kennisopbouw bouwt de groep leerrelaties uit waardoor de potentie om kennis te genereren geopend wordt en toeneemt. Een belangrijke kracht die door de deelnemers steevast benoemd wordt als werkend, is de combinatie en afwisseling van de actieleergroepen en ondersteunende trainingsmodules. De actieleergroepen maken het hoofdspoor uit (focus ligt sterk op leren uit ervaringsuitwisseling, collegiale advisering, actiegericht) waaraan de ondersteunende trainingsmodules geassembleerd worden (focus ligt meer op leren uit expertkennis, oefenen en kadering). Het is net de combinatie van deze diverse soorten leren die blijkt te werken.

### **AFSLUITENDE BESCHOUWINGEN**

Leren van elkaar wordt alsmear belangrijker. Organiseren wordt steeds complexer. Van mensen wordt vandaag verwacht dat ze goed kunnen omgaan met ambiguïteit en onzekerheid, goed kunnen omgaan met relaties en groepen, goed kunnen omgaan



met verschil, zich als een ondernemer gedragen, maximaal inzetbaar en flexibel zijn, goed kunnen omgaan met voortdurende verandering (Taillieu, 2002). Er wordt van mensen verwacht dat zij in belangrijke mate de bekwaamheid of het vermogen hebben/ontwikkelen om deze diverse ingrediënten te integreren in hun professioneel handelen. Medewerkers die hun vakbekwaamheid kunnen verbreden kunnen mee (Onstenk, 1997). De anderen niet...

Gezien de toenemende complexiteit van organiseren en de verwachtingen naar mensen toe, staan we voor de uitdaging te zoeken naar veel rijkere en meer gevarieerde leervormen. Deze leervormen zijn niet alleen complexer naar inhoud toe, ze vragen ook een hoge kwaliteit van onderling met en van elkaar leren. In tijden van voortdurende verandering is niets meer zeker. Het enige zekere is dat mensen voortdurend van elkaar dienen te leren. Dit betekent dat mensen best werken aan het uitbouwen van kwaliteitsvolle leerrelaties. In deze bijdrage hebben we aan de hand van twee praktijkcases geïllustreerd hoe deze leerrelaties vorm kunnen krijgen binnen en tussen organisaties.

Een inclusieve aanpak waarin (1) tijd, ruimte en aandacht wordt gecreëerd voor leren uit meerstemmigheid; (2) een expliciet leercontract wordt onderhandeld ('onze intentie is leren van elkaar'); (3) wederkerigheid, auteurschap, betrokkenheid en relationele verantwoordelijkheid worden gestimuleerd; (4) diverse soorten van leren worden geassembleerd (Lambrechts & Grieten, 2007); geeft de mogelijkheid tot generatief leren.

Bij generatief leren worden niet de individuele verschillen tussen mensen geaccentueerd. Bij generatief leren worden ouderen niet eenzijdig ingeschakeld in de leerprocessen van jongeren waarbij de ouderen vanuit een eenzijdige bovenpositie kennis en ervaring in de jongeren proberen te 'gieten'.

Zoals we geïllustreerd hebben in de cases stelt generatief leren als alternatief van generatieleren het opbouwen van een leerrelatie centraal: een relatie gekenmerkt door gelijkwaardigheid, wederzijdsheid en tegensprekbaarheid.

We willen dit artikel besluiten met de boodschap: een authentieke bejegening van de ander staat bij generatief leren voortdurend centraal en leidt ertoe dat ogenschijnlijke 'problematische' verschilpunten na verloop van tijd door de betrokkenen aangevoeld worden als wederzijdse leeransen die de moeite waard zijn om verder mee te werken.

**Frank Lambrechts** is als arbeids- en organisatiepsycholoog verbonden aan de faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen van de Universiteit Hasselt. Hij is trajectcoördinator van het ESF-project Werkgoesting in KMO's.

**Johan Poisquet** is licentiaat in de Economische Wetenschappen (K.U. Leuven) met een postacademische vorming in HRM (Universiteit Hasselt). Hij werkt sinds 1991 bij het VIZO (nu Vlaams Agentschap voor Ondernemen) als bedrijfsadviseur en account manager.

**Hilda Martens** is professor Personeelsbeleid, Integrale Kwaliteitszorg en Managementvaardigheden aan de faculteit TEW van Universiteit Hasselt. Zij doet onderzoek over leeftijdsbewust personeelsbeleid en is gastredacteur van dit nummer van *Develop*.

#### LITERATUUR

- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beer, M., Eisenstat, R.A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 86(6), 158-166.
- Bouwen, R. (2002). De (her)ontdekking van leren als een 'Relationele Praktijk'. *Opleiding & Ontwikkeling*, 15(3), 30-35.
- Bouwen, R. (2004). De Cleveland 'Organizational Behavior'-groep blijft pionieren: van groepsleren tot 'world benefit'. *Opleiding & Ontwikkeling*, 17(11), 31-35.
- Bouwen, R., & Fry, R. (1996). Facilitating group development: Interventions for a relational and contextual construction. In M.A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 531-552). New York: Wiley.
- Bradford, L.P., Gibb, J.R., & Benne, K.D. (1964). *T-group theory and laboratory method*. New York: Wiley.
- Corthouts, F., & Vermeylen, R. (2003). *Leerzinwekkend. Fundamenten van duurzaam leren bij volwassenen*. Antwerpen: Garant.
- De Weerd, S. (2004). *Identiteitsleren als relationeel proces. Professionele ontwikkeling in de organisatiekunde*. Gepubliceerd doctoraatsproefschrift aan de faculteit Psychologie, K.U.Leuven. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.

- Hovelynck, J., De Weerd, S., & Dewulf, A. (2006). *Relationeel organiseren. Samen leren en werken in en tussen organisaties*. Leuven: LannooCampus.
- Kamoche, K., Cunha, M.P.e., & Cunha, J.V.d. (2003). Towards a theory of organizational improvisation: Looking beyond the jazz metaphor. *Journal of Management Studies*, 40, 2023-2051.
- Lambrechts, F., & Grieten, S. (2007). *Samen bouwen aan kwaliteitsvolle relationele praktijken tijdens organisatieverandering*. Gepubliceerd doctoraatsproefschrift aan de faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit van Tilburg. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.
- Lambrechts, F., Martens, H., & Poisquet, J. (2007). *Met goesting blijven werken en leren. Interorganisationeel leren en innoveren via actieleergroepen*. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.
- McNamee, S. (1998). Re-Inscribing Organizational Wisdom and Courage: The Relationally Engaged Organization. In S. Srivastva & D. Cooperrider (Eds.), *Organizational Wisdom and Executive Courage* (pp. 101-117). San Francisco: The New Lexington Press.
- O'Neil, J., & Marsick, V.J. (2007). *Understanding Action Learning*. New York: AMACOM/American Management Association.
- Onstenk, J. (1997). *Lerend leren werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren*. Eburon: Delft.
- Probst, G., & Büchel, B. (1997). *Organizational Learning. The competitive advantage of the future*. London: Prentice Hall.
- Prins, S., Schruijer, S., Verboven, J., & De Witte, K. (2007). *Diversiteit en vertrouwen in sociale systemen*. Leuven: LannooCampus.
- Revans, R., Botham, D., & Pedler, M. (1998). *ABC of Action Learning*. London: Lemos & Crane.
- Schein, E.H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38, 9-20.
- Schein, E.A. (2000). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Schein, E.A. (2002). *Procesadviesing. Over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Schön, D.A. (1994). *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books.
- Senge, P.M. (1990). *The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Shotter, J. (2004). Expressing and legitimating 'actionable knowledge' from within 'the moment of acting'. *Concepts and Transformation*, 9(2), 205-229.
- Taillieu, T. (2002). *De teloorgang van de hiërarchische organisatie: naar nieuwe structuren en loopbanen*. Cursustekst Burgerlijk Ingenieur en Burgerlijk Ingenieur-Architect aan de K.U. Leuven.
- Van den Nieuwenhof, R., & De Weerd, S. (2006). Didactiek van de liefde: Een pleidooi voor diepgaand leren in coaching, training en opleidingen. In J. Hovelynck, S. De Weerd & A. Dewulf (Eds.), *Relationeel organiseren. Samen leren en werken in en tussen organisaties* (pp. 75-106). Leuven: LannooCampus.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

#### NOTEN

1. Deze twee cases zijn ontwikkeld in het kader van 'Werkgoesting in KMO's', een ESF-project van de Universiteit Hasselt en het Vlaams Agentschap Ondernemen (VLAO), in samenwerking met diverse projectontwikkelaars (Erkend Regionaal Samenwerkingsverband) en consultants (Itineris Advies, C.O.B.A en Metamorfase). ESF (Europees Sociaal Fonds) wil bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen, en door het investeren in menselijke hulpbronnen.
2. Een vzw is een vereniging zonder winstoogmerk (afgekort als vzw), een Belgische rechtspersoon. Een vzw moet een ideëel doel nastreven: ze mag niet als eerste doelstelling hebben om winst te maken die ze onder de leden wil verdelen.
3. Voor meer info over het bedrijf: [www.veldeman.com](http://www.veldeman.com).
4. Voor meer info over het bedrijf: [www.veldeman.com](http://www.veldeman.com).
5. Voor meer info over het bedrijf: [www.pnv.be](http://www.pnv.be).
6. Voor meer info over de organisatie: [www.buurtdienst-isis.be](http://www.buurtdienst-isis.be).

*Suzanne Verdonschot, Kessels & Smit, The Learning Company:*

## ‘Patroon van ‘nadoen’ doorbreken’

Suzanne Verdonschot (26 jaar) werkt sinds 2003 bij Kessels & Smit, The Learning Company als onderzoeker/adviseur. Daarvoor studeerde zij toegepaste onderwijskunde aan de Universiteit Twente. Als jonge werknemer heeft zij niet zoveel op met de tegenstelling jong-oud.

**DOOR LUC VERHEYEN EN OLGA KOPPENHAGEN**

*Als je het vanuit jouw standpunt kijkt, moet er dan iets speciaals, iets anders, iets meer of minder of beter gebeuren naar oudere werknemers toe?* Nee, ik vind niet dat er iets speciaals voor oudere werknemers moet gebeuren. Ik heb überhaupt niet zoveel met dat verschil dat momenteel zo scherp gezet wordt, tussen ‘jonge’ en ‘oude’ werknemers. In mijn werk ervaar ik dat er jonge collega’s zijn die ‘oud’ doen en dat er oudere collega’s zijn die heel goed ‘jong’ kunnen doen.

Leeftijd doet er volgens mij niet zo toe als je praat over werkhouding, motivatie en leervermogen. Ik denk dat zoiets als ‘werkervaring’ veel bepalender is voor hoe iemand zich ten opzichte van anderen gedraagt.

Nu werk ik wel in een organisatie waar de leeftijden niet extreem uiteenlopen, misschien dat dat verschil maakt. Zelf doe ik momenteel onderzoek in de supermarktbranche, en ik merk wel dat de generatiekloof daar meer betekenis heeft. Je hebt daar te maken met nog schoolgaande pubers met gierende hormonen en sterk groepsgedrag, tegenover oudere werknemers met veel ervaring. Voor de oudere werknemers is het soms lastig omgaan met die jongeren, ze ervaren een gebrek aan respect voor hun ervaring, en dan komen soms heftige gevoelens vrij.

Waar het denk ik om gaat is niet of je oud of jong bent, maar of je als medewerker het vermogen hebt om aansluiting te vinden bij de leefwereld van de mensen om je heen. En als ik het dan

vanuit mijn gezichtspunt (als jonge werknemer) bekijk, vind ik het heel belangrijk als collega’s met veel werkervaring mij de ruimte geven om zelf mijn weg te vinden.

Ik wil daar wel dieper op ingaan. Toen ik bij Kessels & Smit terecht kwam, was ik net afgestudeerd. Dan ben je nog sterk zoekende naar wat je wilt, waar je goed in bent. Dan kijk je al gauw erg tegen je collega’s met meer werkervaring op. Maar het voelde niet goed om met hen mee te lopen en bij hen de kunst af te kijken. Tot een van die ervaren collega’s tegen me zei: ‘Misschien moet je zelf iets oppakken, iets waar je goed in bent en wat je leuk vindt. Bijvoorbeeld onderzoek.’ Dat heeft ertoe geleid dat ik samen met nog een paar jonge collega’s een onderzoeksafdeling ben gaan opzetten, en dat werkte zeer bevrijdend: ik hoefde niet alleen maar te leren van anderen, maar kon zelf wat betekenen voor de onderneming. Dat gaf een enorm gevoel van eigenwaarde. We kregen de ruimte om projecten op onze eigen manier in te richten, hoefden niet aan het handje van onze ervaren collega’s mee te lopen. En het leuke was: doordat je doet wat je leuk vindt, zoek je vanzelf hulp als je die nodig hebt, raadpleeg je wel degelijk die ervaren collega’s als iets niet loopt zoals je wilt. En zo kwam die verbinding toch tot stand.

In eerste instantie was die onderzoeksafdeling sterk ‘ons ding’, nu zijn we een paar jaar verder en wijzer, en is het een integraal onderdeel van Kessels & Smit geworden, iets van iedereen. En dat is goed.

*Hoe kun je dat leren, aansluiting vinden bij de leefwereld van anderen?*

Als ik naar de ervaren werknemers kijk, moeten zij het vanzelfsprekend vinden om jongeren zelfstandig te laten uitzoeken waar zij goed in zijn. Je moet jongeren niet meer laten nadoen. We leven momenteel in een kennismaatschappij, waarin het essentieel is om nieuwe oplossingen te vinden voor bestaande problemen. Dan volstaat het niet als de jongeren

alleen maar de ouderen nadoen, dan verval je in herhaling en vindt er een degeneratie plaats in wat er al gedaan is (immers: nadoen van iemand anders doe je zelden beter). Dat patroon moeten we doorbreken: jong en oud moeten samenwerken en van elkaar leren: niet uitsluitend eenrichtingsverkeer van oud naar jong.

De kunst is denk ik wel om die vanzelfsprekendheid waar ik net over sprak, ook om te zetten in daden. Denken is één, doen is een stap verder. In de supermarktbranche hebben de bedrijfsleiders over het algemeen ruime ervaring, en zijn wat ouder. Zij kijken vanuit hun perspectief naar het werk. Dat is niet het perspectief van de jonge werknemers met weinig ervaring. Een voorbeeld: een jonge medewerker in de bakkerij is net de broden aan het afbakken en krijgt een vraag van een klant waar de melk staat. Die trainee staat voor een dilemma: moet hij zijn brood in de steek laten om de klant te gaan helpen? Moet hij iemand roepen? Dat brood is toch ook belangrijk? Voor de bedrijfsleider is het simpel: de klant gaat altijd voor. Dat kan hij roepen tegen die jonge medewerker, maar die komt daar niet verder mee. Als de bedrijfsleider zich op dat moment inleeft in het dilemma van de bakker, zal hij/zij daar beter op

### Over del.icio.us

- Je maakt een account aan via <http://del.icio.us/>, een site van Yahoo!
- Na registratie krijg je een paar buttons in je browser waarmee je je bookmarks online kunt bijhouden. Dus ze zijn altijd en overal (en voor iedereen!) beschikbaar.
- Het werkt niet met mapjes maar met 'tags' zodat je snel kunt vinden wat je zoekt.
- Als je zelf een url bookmarkt, kun je zien hoeveel anderen deze ook hebben gelinkt in hun 'delicious'. Je kunt een kijkje nemen op hun 'delicious' om te zien wat zij nog meer voor links hebben staan. Zo kun je eindeloos doorreizen op de netwerken.
- De bookmarks van Suzanne Verdonschot zijn te vinden via <http://del.icio.us/suist>.

inspelen en krijgt de jonge medewerker andersom ook meer begrip voor het standpunt van de bedrijfsleider. Een betere samenwerking is het gevolg.

Datzelfde moet overigens ook gelden voor de jongeren: ook voor hen is de leefwereld van de meer ervaren medewerkers niet vanzelfsprekend, daar moet je ze wegwijs in maken.

*Wat kan de organisatie/HR doen om dit te bevorderen?*

Het klinkt misschien raar, maar schaf de traditionele inwerkprogramma's af! Naar mijn idee werkt het alleen maar demotiverend als je een trainee laat zien wat hij/zij allemaal nog niet weet en nog niet kan. Het is zoveel verrijkender voor nieuwe medewerkers om zelf een project op te pakken en hen al werkende te laten ontdekken hoe de organisatie in elkaar zit. Laat ze succesjes behalen, dat werkt enorm stimulerend. Hulp vragen ze vanzelf wel!

Naar mijn idee bereik je als organisatie dat je werknemers gelukkiger zijn, plezier hebben in wat ze doen en beter in staat zullen zijn om mooie dingen tot stand te brengen die vernieuwend zijn voor de samenleving. Dat geldt voor zowel jong als oud. Het principe van het benoemen van successen en ieders bijdrage daaraan, staat ook centraal in mijn promotieonderzoek dat ik uitvoer op de Universiteit Twente. Ik vraag me daarbij af: Wat werkt er nu precies in dit principe? Welke interventies kan ik ontwerpen zodat mensen ook echt successen gaan benoemen en ervan leren? Hoe draagt het geven van cadeautjes aan elkaar bij aan een kennisproductieve leer/werkomgeving? Erg boeiend!

*Stel: je hebt het voor het zeggen, en je kunt beslissen wat er in jouw organisatie moet gebeuren in relatie tot het leren van oudere werknemers. Wat zou je doen?*

Tja, buiten de dingen die ik hierboven heb genoemd, zou ik het wel heel leuk vinden om hen iets nieuws mee te geven waar ik als jongere werknemer dagelijks plezier van heb: het bijhouden van je bookmarks op de site del.icio.us (zie kader). Zó leuk om te doen! En dan zou ik graag met collega's regelmatig bij elkaar gaan zitten om eens te kijken naar elkaars bookmarks: wat heb jij de afgelopen tijd voor sites bezocht, wat houdt jou bezig? Dat is een mooie manier van leren. Je kijkt dan echt even in elkaars wereld binnen, dan gaat leren toch het best?

IN NEDERLAND IS DE LEEFTIJD WAAROP MANNEN EN VROUWEN MET PENSIOEN GAAN OFFICIEEL 65 JAAR. 'OFFICIEEL'; DE PRAKTIJK IS ANDERS. GEMIDDELD STOPPEN NEDERLANDERS MET 61,5 JAAR MET WERKEN. WERKNEMERS DIE TOT HUN 65STE VERJAARDAG AAN DE SLAG BLIJVEN ZIJN ZWAAR IN DE MINDERHEID: ZO'N 2% VAN DE BEROEPSBEVOLKING. ZO LANG ER VOLDOENDE JONGE MENSEN ZIJN DIE DE ECONOMIE DRAAIENDE KUNNEN HOUDEN, ZIJN DIE CIJFERS NIET ONRUSTBAREND. DAT WORDT ANDERS ALS DE VIJVER MET JONGEREN OPDROOGT EN HET AANDEEL OUDEREN IN DE BEROEPSBEVOLKING SNEL STIJGT. DAN MOETEN DIE CIJFERS ER ANDERS UIT GAAN ZIEN. DAN IS ACTIE NODIG.

*Regiegroep Grijs Werkt:*

# Hou senioren aan het werk!

**ROB EIJSERMANS**

In 2001 zag de Nederlandse regering de noodzaak van een gerichte aanpak als antwoord op de ontgroening en de vergrijzing. Om die aanpak inhoud te geven werd de Taskforce Ouderen en Arbeid ingesteld. Aan de Taskforce werd gevraagd een pakket doelgerichte aanbevelingen op te stellen, waarmee de Nederlandse samenleving zou kunnen anticiperen op de gevolgen van de vergrijzing. Dat heeft geresulteerd in een 16 aanbevelingen tellend pakket. Eén daarvan was de instelling van een stimuleringsregeling om leeftijdsbewuste initiatieven van visionaire organisaties financieel te ondersteunen. Een andere aanbeveling was de aanstelling van een Regiegroep die het werk moest voortzetten en die doelgericht aan de slag zou moeten gaan met het bewerkstelligen van een culturomslag in de Nederlandse samenleving.

De regering nam deze en andere aanbevelingen over. Eind 2004 is de Regiegroep GrijsWerkt als opvolger van de Taskforce ingesteld. Voorzitter: Ed Nijpels, politieke prominent in Nederland. Ook de medeleden zijn politieke en maatschappelijke zwaargewichten, die in staat zijn om de publieke opinie gericht te voeden met vernieuwende ideeën en de beeldvorming bij te sturen.

Die beeldvorming was – en is nog steeds – een van de belangrijkste zaken die aangepakt moesten worden. De beeldvorming was verantwoordelijk voor enkele hardnekkige misvattingen die een verhoogde arbeidsparticipatie van oudere werknemers in de weg stond. En staat. Als we het in Nederland over oudere werknemers hebben, doelen we daarmee op de groep 45- tot 65-jarigen. Werkgevers én werknemers dachten massaal dat die groep niet meer in staat was om te leren, niet meer te motiveren was op het werk en niet meer de kwaliteit en het rendement konden leveren die van een werknemer verwacht wordt. Bovendien was het beeld dat het ziekteverzuim onder deze groep hoger was dan onder jongeren en dat ouderen veel duurder werknemers zijn dan hun jongere collega's.

Al je dat allemaal objectief onderzoekt – en dat hebben we als GrijsWerkt gedaan – blijkt dat het daadwerkelijk om misvattingen gaat. Anders dan het beeld, zijn ouderen uiterst ambitieuze, gemotiveerde, capabele en efficiënt werkende mensen die niet vaker ziek en ook niet duurder hoeven te zijn. Mits je daarvoor maar tijdig, consequent en op maat de goede omstandigheden en voorwaarden schept.

In feite komt de opdracht die de Nederlandse regering heeft meegegeven aan GrijsWerkt daarop neer: organisaties en de werkgevers en werknemers stimuleren om samen die omstandigheden en voorwaarden in te vullen. Dat kan en dat moet via een radicale cultuuromslag. De bestaande cultuur die voorschrijft dat ouderen plaats moeten maken voor jongeren en die zegt dat je al ver voor je pensioen het 'recht' hebt om het rustig aan te gaan doen, moet omgeturnd worden tot een cultuur die oudere werknemers weer waardeert. Tot een cultuur waarin werken tot je pensioen weer normaal gevonden wordt, waarin jong en oud er samen voor zorgen dat de economie op een gezonde manier draaiende blijft.

---

*De bestaande cultuur moet omgeturnd worden tot een cultuur die oudere werknemers weer waardeert om hun ervaring*

---

Om de beeldvorming bij te stellen en de cultuuromslag in gang te zetten, hebben we als GrijsWerkt gekozen voor een aanpak met meerdere insteken. Hieronder bespreken we in overigens willekeurige volgorde de meest zichtbare elementen daarvan:

#### **MASSAMEDIALE CAMPAGNE, MET TERUGHOUDENDHEID GEVOERD**

Bij de start van GrijsWerkt is er niet voor gekozen om zwaar in te zetten op massamediale uitingen. De verwachting was toentertijd dat kosten en rendement bij een hoofdzakelijk massamediale campagne niet in evenwicht met elkaar zouden zijn. Mediaplantsingen zijn duur maar bereiken wel een groot publiek; dat is de ene kant van het verhaal. De andere kant is dat de boodschap van GrijsWerkt en de beoogde cultuuromslag dermate complex en weinig tot de verbeelding sprekend zijn, dat er slechts een minimaal effect van een massamediale campagne te verwachten is. Er was eerder een averechts effect te verwachten: oudere werkenden die vroegpensioen als een recht beschouwden, zouden zich massaal fel en geëmotioneerd tegen de campagne kunnen gaan richten.

Toch is er wel een campagne ontwikkeld, omdat we van mening waren dat de verschillende media en acties die we als onderdeel van een totaalaanpak wilden inzetten, via een herkenbaar thema en beeld aan elkaar verbonden moeten worden. In de ontwikkeling van de campagne is GrijsWerkt niet als naam of noemer gehanteerd. Tests leerden ons dat veel mensen een verkeerde associatie hadden bij het element 'grijs'. Het werd geïnterpreteerd als 'bejaard' of 'gepensioneerd'. We wilden voorkomen dat die associatie mensen zou afhouden van het verhaal dat we wilden vertellen: 45- tot 65-jarigen kunnen nog prima volwaardige deelnemers aan de arbeidsmarkt zijn. Bovendien maakten veel werkgevers een associatie met 'grijs werken' (half wit en half zwart). We wilden niet dat dit de boodschap zou vertroebelen.

De keuze is uiteindelijk gevallen op een campagne onder de noemer Senior Power. De naam in combinatie met een vormgeving die geïnspireerd is op de bokswereld, moet de kracht en de dynamiek uitstralen van oudere werknemers in de maatschappij. Terugkoppeling vanuit de doelgroep en verschillende partners geeft aan dat we in dat doel goed geslaagd zijn.

Hoe is de campagne gevoerd? Zoals gezegd: niet via grootschalige massamediale inzet. Wel zijn alle uitingen en acties van GrijsWerkt via de campagne aan elkaar verbonden zodat ze onderling versterkend werken. Onderdeel van de campagne zijn onder andere een website (zie verder), onderzoeksrapporten en andere publicaties, een digitale nieuwsbrief, regionale bijeenkomsten, een congres en een prijsvraag voor de meest onderscheidende aanpak op het gebied van leeftijdsbewust beleid.

#### **FOCUS OP LEEFTIJSBEWUST BELEID**

GrijsWerkt heeft er bewust voor gekozen de vergrijzing en de 'grijzen' onder ons niet te problematiseren. Duidelijk moet zijn dat niet de oudere werknemers zelf het probleem zijn, maar dat we als maatschappij ervoor moeten zorgen dat we de arbeidsmarkt en het bedrijfsleven gezond houden door werknemers gezond en geïnspireerd oud te laten worden in hun werk en hen niet af te danken als ze 45 jaar of ouder zijn. We richten ons als GrijsWerkt dus niet op ouderen; we richten ons op oud én jong.



De insteek die gekozen is, is die van leeftijdsbewust beleid (of: leeftijdsbewust personeelsbeleid, levensfasebeleid, en er zijn ook andere termen). Centrale gedachte daarbij is dat werkgevers en werknemers er gezamenlijk in elke levensfase (leeftijdsgroep) voor moeten zorgen dat werknemers gezond, gemotiveerd, geïnspireerd en met voldoening kunnen werken. Door daar al op jongere leeftijd serieus aandacht aan te schenken, bereik je dat ook senioren (45- tot 65-jarigen) op een passende en prettige manier in het arbeidsproces kunnen functioneren. Voortijdig uittreden door overbelasting of door gebrek aan energie en motivatie wordt daarmee voorkomen. Het uiteindelijke resultaat is een verhoogde arbeidsparticipatie. Dat is een sterk en kansrijk antwoord op de gevaren van de vergrijzing.

Voor alle duidelijkheid: een leeftijdsbewust beleid onderscheidt zich duidelijk van een ontziebeleid. Een ontziebeleid gaat ervan uit dat ouderen ontzien moeten worden, dus niet meer in staat zijn in gelijke mate te presteren als hun jongere collega's. De feiten zijn anders: oudere werknemers kunnen nog steeds optimaal presteren, mits daarvoor de juiste voorwaarden worden ingevuld. Leeftijdsbewust beleid zorgt ervoor dat die voorwaarden goed kunnen worden ingevuld.

#### **BEELDVORMING BIJSTELLEN**

Een hoge drempel die overwonnen moet worden als het gaat over het verhogen van de participatie van oudere werknemers is de beeldvorming over ouderen. Er zijn nogal wat misvattingen. Werkgevers en ook werknemers zelf blijken maar moeilijk van die misvattingen af te kunnen stappen.

Eén van de zaken waar GrijsWerkt zich in de aanvang op geconcentreerd heeft, is het in kaart brengen van het bestaande beeld van ouderen en het verzamelen van objectieve onderzoeksgegevens om te toetsen in hoeverre het gaat om misvattingen of juiste beelden.

Uitkomst is dat er nog steeds heel wat mis is met de beeldvorming, waardoor ouderen beperkt worden in hun mogelijkheden om langer door te werken. Te vaak wordt gedacht dat ouderen het probleem zijn (zie boven), terwijl feitelijk het probleem veel

meer zit in beeldvorming. Bij oudere werknemer zelf is er sprake van een soort van 'self fulfilling prophecy'. Als je namelijk steeds te horen krijgt dat je ontzien moet worden, ga je er op den duur ook naar handelen. Werkgevers interpreteren dat handelen als bewijs voor hun opvatting dat ouderen tot minder in staat zijn dan jongeren. De neerwaartse spiraal is zo ongewild, maar zeer resoluut ingezet.

Speerpunt van GrijsWerkt is het ombuigen van de beeldvorming. Dat is een taai proces. Maar we maken vorderingen.

#### **WEBSITE ALS SPIL IN DE COMMUNICATIE**

De website [www.senior-power.nl](http://www.senior-power.nl) is misschien wel het belangrijkste venster van GrijsWerkt. Alle uitingen die gericht zijn op het brede publiek verwijzen naar de website. Hier staat een schat aan informatie die organisaties en intermediairs kan helpen bij het ontwikkelen en actief houden van een leeftijdsbewust beleid. De informatie wordt deels passief aangeboden, in die zin dat GrijsWerkt belangrijke actuele zaken dominant op de homepage zet. Deels zit er ook een interactief element in de site, want bezoekers kunnen gericht op zoek gaan naar informatie die specifiek voor hun sector of organisatie relevant is.

Informatie die via de website te vinden is, betreft onder andere:

- Sectorscenario's: van elf sectoren zijn kengetallen verzameld. Deze gegevens laten zien wat de gevolgen zijn van aanstaande demografische ontwikkelingen voor de arbeidsmarkt. Op basis van deze informatie zijn vier sectoren als de meest 'urgente' sectoren aangemerkt: Onderwijs, Zorg, Metalelektro en de Grond-, Weg- en Waterbouw.
- Toolbox: door verschillende organisaties zijn tools ontwikkeld om de gevolgen van de vergrijzing in kaart te brengen en om gericht aan de slag te gaan met maatregelen. Op de website zijn de tools verzameld.
- Goede voorbeelden: steeds meer organisaties zijn inmiddels aan de slag gegaan met leeftijdsbewust beleid, al dan niet gesteund met een subsidie vanuit de Stimuleringsregeling Leeftijdsbewust Beleid. De website laat aan de hand van voorbeelden zien hoe het beleid in die organisaties is opgepikt en aangepakt.

#### **KENNISUITWISSELING OP REGIONAAL NIVEAU**

Feit is dat veel organisaties wel op de hoogte zijn van de noodzaak om maatregelen te nemen, maar dat ze nog niet weten hoe ze dat kunnen aanpakken. Per regio kan die aanpak anders zijn, omdat de bevolkingssamenstelling anders is en omdat ook de bedrijvigheid per regio verschilt.

GrijsWerkt heeft gekozen voor een regiobenadering waarin eerst met sleutelfiguren gekeken wordt naar mogelijke aanpakken en later per provincie ontmoetingen worden georganiseerd voor organisaties die aan de slag willen met het leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Het doel van de regionale bijeenkomsten gaat verder dan alleen het samenbrengen van bedrijven en intermediair binnen één regio tijdens één bijeenkomst en het overdragen van kennis. Doel is zeker ook het stimuleren van duurzame contacten tussen de bedrijven onderling. Het blijkt zeker voor kleinere bedrijven moeilijk om op eigen kracht een volledig geïntegreerd leeftijdsbewust beleid op te zetten. Samenwerking kan aanvullend werken. Het creëert bijvoorbeeld intersectorale mobiliteit, omdat kleine bedrijven onderling afspraken kunnen maken om elkaar medewerkers kansen te bieden.

#### **BIJSTUREN VIA EEN ACTIEF PERSBELEID**

Het persbeleid is een wezenlijk element van de aanpak. Ten eerste wordt zeer zorgvuldig in de gaten gehouden wat er over de vergrijzing in pers verschijnt. Ten tweede wordt gepoogd om via artikelen, persberichten en columns de beeldvorming te sturen.

Wekelijks wordt er een mediamonitor opgesteld. Daarin zijn alle publicaties genoemd en samengevat die op enigerlei wijze te maken hebben met het onderwerp. De mediamonitor wordt gestuurd naar al wie daar geïnteresseerd in is. De monitor wordt ook op de website geplaatst.

Kennis van wat er gepubliceerd wordt, maakt het mogelijk om gericht te anticiperen of te reageren op vergrijzingsonderwerpen. Dat gebeurt via persberichten, ingezonden brieven, interviewvoorstellen aan dagbladen en relevante bladen en columns aan bladen in de sectoren die de meeste gevolgen ondervinden van de vergrijzing.

De focus van de persbenadering is met name georiënteerd op politiek, beslissers en HRM'ers. In toenemende mate proberen we ook werkenden via de pers te benaderen. Een cultuuromslag begint misschien bij bestuurders en managers, maar kan niet gerealiseerd worden zonder de consensus van alle partijen. Ook werknemers zullen de cultuuromslag moeten begrijpen, accepteren en dragen.

#### **UITDRAGEN VAN GOEDE VOORBEELDEN VIA DE SENIOR POWERPRIJS**

Eens per jaar wordt de Senior Powerprijs uitgeschreven. De prijs is bestemd voor de organisatie die zich op bijzondere wijze onderscheiden heeft in een leeftijdsbewuste aanpak en het creëren van de voorwaarden waarbinnen langer werken mogelijk is.

Met de prijs wordt de winnaar uiteraard in het zonnetje gezet. Voor het bedrijf is dat een stimulans om door te gaan. Het effect is echter breder. De campagne waarmee de prijs wordt aangekondigd (o.a. via radio en intermediaire kanalen) vestigt in brede zin de aandacht op het onderwerp. Latent aanwezige leeftijdsbewuste aspiraties bij werkgevers- en werknemersorganisaties worden zo aangewakkerd. De Senior Powerprijs stelt ons als GrijsWerkt bovendien in staat in contact te komen met een groot aantal bedrijven die al concreet aan de slag zijn gegaan, maatregelen hebben getroffen en resultaten hebben geboekt. Daarmee kunnen we ons arsenaal aan goede voorbeelden en doeltreffende tools verder vergroten. Het aardige van de voorbeelden is dat je ziet dat leeftijdsbewust personeelsbeleid geen zware, complexe opgave hoeft te betekenen. De meest sprekende voorbeelden zijn vaak gebaseerd op de eenvoudigste en meest logische ideeën. Dat zijn de ideeën die blijken te pakken en te werken.

De prijsuitreiking vindt stevast plaats tijdens een groot evenement, waarmee we bij de belangrijke doelgroepen opnieuw veel aandacht voor het onderwerp kunnen genereren. Die aandacht reikt tot buiten de landsgrenzen; de winnaar van de Senior Powerprijs 2006 heeft bijvoorbeeld ook in Frankrijk aandacht gekregen van de landelijke pers en tv. Begin oktober is de Senior Powerprijs 2007 uitgereikt (zie kader).



## **ONDERNEMINGSRADEN WIJZEN OP HUN MOGELIJKHEDEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN**

Een andere actie die eens per jaar wordt uitgevoerd is een belmarathon gericht op ondernemingsraden. Ondernemingsraden zijn in Nederland verplicht vanaf 50 werknemers. Ze hebben de taak en de mogelijkheid om de bedrijfsleiding te adviseren en te controleren. Daarbij horen ze zowel het belang van de onderneming als van de werknemers in het oog te houden.

Binnen die taak is aandacht voor leeftijdsbewust beleid een haast vanzelfsprekend item. Helaas zijn nog erg weinig ondernemingsraden met het onderwerp bezig. Deels komt dat door te weinig kennis, deels door een taakopvatting die voornamelijk is gericht op het controleren en beoordelen van beleidsvoorstellen vanuit de bedrijfsleiding, deels ook omdat leeftijdsbewust beleid

### **Twee keer Senior Powerprijs**

Winnaar van de eerste Senior Powerprijs in 2006 was Aannemingsbedrijf Aad van Dongen, een bedrijf met timmerlieden, graafmachinebestuurders, hoveniers, metselaars enz. enz. Die veelzijdigheid is ontstaan doordat Aad van Dongen voor zijn bedrijf werk zoekt dat past bij de mensen die er werken. Daarmee behoudt hij ook de ouderen voor zijn bedrijf. Resultaat is dat de gemiddelde leeftijd er boven het landelijk gemiddelde ligt; ook mensen die jarenlang een slijtend beroep hebben gehad nog aan het werk blijven en jong en oud met elkaar samenwerken.

Op 3 oktober jl. is op Performa 2007 de tweede Senior Powerprijs uitgereikt, aan Numac. In de ogen van de jury heeft het voorbeeld van Numac alles in zich om andere organisaties te inspireren. Numac is middelgroot machineonderhoudbedrijf. Tekenend is de uitspraak: "Afschrijven doe je op machines; niet op mensen".

Voor het eerst was ook een eervolle vermelding voor de organisatie die zich specifiek onderscheidt in het werven en selecteren van 45-plussers. Deze ging naar KSU, een ICT-bedrijf uit Amsterdam. Bij KSU worden nieuwe medewerkers aangenomen om wat ze kunnen, en wordt niet gekeken naar leeftijd.

strijdig lijkt te zijn met de directe kortetermijnbelangen van de werknemers. Leeftijdsbewust beleid gaat namelijk niet uit van bijzondere rechten voor ouderen, maar van rechten voor alle leeftijden die langer doorwerken mogelijk maken. Veel bestaande zogenoemde verworven rechten passen daar niet bij.

Ondernemingsraden kunnen een zeer belangrijke speler zijn binnen een bedrijf om leeftijdsbewust beleid op de kaart te zetten. Ze hebben de mogelijkheid om het management aan het werk te zetten en een start te maken met de ontwikkeling. Daarom is het een zeer belangrijke doelgroep. Dat belang wordt onderstreept door de medewerking van een groot aantal prominenten uit de politiek, werkgeverskringen en vakbeweging. Zij bellen tijdens de marathon met voorzitters van ondernemingsraden en proberen hen te prikkelen om werk te maken van leeftijdsbewust personeelsbeleid of om het beleid op de agenda van de ondernemingsraad te zetten.

### **ACTIEVE SPIL IN HET WEB**

GrijsWerkt is een organisatie met een verhaal en een missie. In alle activiteiten van GrijsWerkt draait het om het uitdragen van dat verhaal, het bijstellen van de beeldvorming en het bewerkstelligen van een cultuuromslag. GrijsWerkt verzamelt en ontsluit daarvoor de voorbeelden en de kennis. We brengen partijen bij elkaar en proberen een inspiratiepunt te zijn voor elke organisatie die de gevolgen van de vergrijzing begint te voelen. We proberen dat zo breed en actief mogelijk te doen, maar er zit een grens aan onze opdracht en missie.

GrijsWerkt is een actieve spil in het web, maar geen directe partij. We zijn geen intermediair, opleidingsinstituut of probleemoplosser. Door actief te zijn in netwerken en nieuwe netwerken te initiëren kunnen we organisaties op het spoor zetten van een goede leeftijdsbewuste aanpak. Het zijn echter de organisaties zelf die de aanpak moeten ontwikkelen en uitvoeren, al dan niet met hulp van commerciële of niet-commerciële partijen.

Die neutrale rol is essentieel. Het geeft ons de mogelijkheid om objectief te kijken naar alle initiatieven en maatregelen die her en der ontwikkeld en genomen worden. Het geeft ons de mogelijkheid een databank van kennis op te bouwen en beschikbaar

te stellen aan geïnteresseerden, organisaties en een door alle partijen geaccepteerde rol te vervullen in netwerken.

GrijsWerkt is lid van vele netwerken en levert een objectieve bijdrage aan seminars, bijeenkomsten, doelgroepgerichte acties. Daarnaast is GrijsWerkt medeauteur van baanbrekende publicaties op leeftijdsbewust gebied. Er wordt bovendien dankbaar gebruikgemaakt van de expertise van GrijsWerkt. Zo zijn we mede verantwoordelijk voor de beoordeling van subsidieaanvragen in het kader van de Stimuleringsregeling Leeftijdsbewust Beleid. Dat is een vierjarige subsidieregeling die door de Nederlandse overheid is ingesteld om leeftijdsbewuste initiatieven te ondersteunen.

---

*Cultuuromslag, aangepaste beeldvorming  
en meer mensen die tot hun pensioenleeftijd  
willen en kunnen doorwerken*

---

**RESULTAAT: DE VERANDERING IS INGEZET**

De hierboven beschreven acties en middelen zijn onderdeel van een brede geïntegreerde aanpak, waar nog meer acties en initiatieven in meelopen. Samen moeten ze leiden tot een cultuuromslag, tot een aangepaste beeldvorming en tot meer mensen die tot hun pensioenleeftijd willen en kunnen doorwerken. Is GrijsWerkt in staat gebleken dat te realiseren?

Er is sprake van een duidelijke kentering in de maatschappij. Onderzoeken en cijfers laten zien dat er resultaten geboekt worden. Zo stijgt de gemiddelde vertrekleeftijd verhoogd van 60,3 jaar in 2001 naar 61,7 jaar in 2006, is de gemiddelde leeftijd waarop medewerkers door hun werkgever als 'oud' worden bestempeld omhoog gegaan, is het ouderen-arbeidsparticipatiecijfer inmiddels hoger dan de Lissabon-doelstelling van 45%, stijgt het aantal organisaties dat gericht actief is met leeftijdsbewust beleid en is de aandacht van sociale partners en politiek voor het onderwerp van vrijwel nul naar zeer groot gestegen.

Veranderingen en resultaten worden op verschillende manieren bijgehouden. Halfjaarlijks monitoren we de vooruitgang door organisaties te bevragen. Daarnaast houden we zorgvuldig bij wat er gepubliceerd wordt. Zowel het aantal publicaties als de aard en de inhoud ervan worden in kaart gebracht en geanalyseerd.

Het is moeilijk, zo niet ondoenlijk om precies aan te geven waardoor de veranderingen in aandacht en beeldvorming tot stand gekomen zijn. Het zou te veel eer zijn de resultaten helemaal op het conto van GrijsWerkt bij te schrijven. We zijn een spil in het web, maar vanuit meerdere hoeken zijn organisaties actief. Bovendien worden de gevolgen van de vergrijzing steeds zichtbaarder, waardoor de afwachtende en ongeïnteresseerde houding van sommige bedrijven plaats maakt voor een sense of urgency. Grote organisaties met een heldere toekomstvisie zijn inmiddels vrijwel allemaal aan de slag gegaan met leeftijdsbewust beleid. Kleinere organisaties blijven achter. Enerzijds omdat ze vaak opereren op basis van een kortetermijnvisie en nog niet direct de gevolgen van de vergrijzing voelen, anderzijds ook omdat kleinere ondernemingen minder kennis en mogelijkheden hebben om een compleet pakket van leeftijdsbewuste maatregelen te ontwikkelen. Dat blijft een aandachtspunt voor de toekomst.

Ook de politiek is inmiddels om, al wordt daar het accent veel meer gelegd op het aan het werk krijgen van werkzoekende ouderen. De focus van GrijsWerkt is juist het aan het werk houden van oudere werknemers door leeftijdsbewust beleid. Dat is een principieel verschil. De politiek is er zich onvoldoende van bewust dat het werven van ouderen aan de voordeur alleen maar zin heeft als je er tegelijkertijd voor zorgt dat ouderen aan de achterdeur niet even snel verdwijnen. Aandacht voor oudere werkzoekenden mag daarom niet ten koste gaan van aandacht voor leeftijdsbewust beleid. Dat blijft ook voor de toekomst een boodschap die met verve uitgedragen moet worden. Eind 2007 is de aanstellingsperiode van GrijsWerkt voorbij. Het is aan onze opvolgers om het stokje over te nemen en om de juiste accenten te blijven leggen. 'De teerling is geworpen' zeggen we in onze laatste tussenrapportage aan het parlement. Maar de oversteek is nog lang niet door iedereen gemaakt.

**Rob Eijssermans** is Pers- en mediacoördinator van de Regiegroep Grijswerkt.

**WAAROM EN WAARTOE EEN EXPERTISECENTRUM LEEFTIJD&WERK (EL&W)? OP DIE VRAAG WILLEN WE HIERONDER EEN ANTWOORD BIJEN. HET EXPERTISECENTRUM IS NIET ZOMAAR IN HET LEVEN GEROEPEN. VOORAF BESPREKEN WE KORT DE DEMOGRAFISCHE ONTWIKKELINGEN EN EEN VERANDERENDE ARBEIDSMARKT IN VLAANDEREN. DAARNA GEVEN WE DE CONTEXT VAN HET LANCEREN VAN HET EXPERTISECENTRUM. DEZE GAAT OVER DIVERSITEIT OP DE WERKVLOER EN OVER EVENREDIGE DEELNAME OP DE ARBEIDSMARKT. HIERTOE HEEFT VLAANDEREN EEN HEEL CONCREET BELEIDSINSTRUMENT IN HET LEVEN GEROEPEN: DE DIVERSITEITSPANNEN.**

*Het expertisecentrum Leefstijf&Werk*

# In het oog van een demografische storm

## **TOON VAN DEN BREMPT EN GUNTER BOMBAERTS<sup>1</sup>**

Een expertisecentrum mikt niet vanuit een ivoren toren op puur academische kennisontwikkeling, maar bevordert expertise met impact op de werkvloer. Een toelichting van het expertisecentrum kan bijgevolg niet zonder een blik te werpen op onze partners: van projectontwikkelaars en diversiteitsconsulenten over personeelsverantwoordelijken tot en met actoren bij de sociale partners. We lichten kort een aantal schragende maatregelen en initiatieven toe, zoals die vervat zijn in de 'Competentie-agenda'.

De manier waarop met 'leren' wordt omgesprongen is cruciaal. Maar ook alle actoren op de arbeidsmarkt moeten kunnen leren. 'Leertijfke praktijken' vormen dan ook de kern van onze strategie. Het expertisecentrum wil zulke praktijken samen met anderen aan het licht brengen, stimuleren, ondersteunen en verspreiden, omdat we geloven dat ze een verschil kunnen maken. Netwerking, uitwisseling en verspreiding van inzichten, instrumenten en leertijfke praktijken: dit is wat je van het expertisecentrum kunt verwachten.

## **SITUERING**

Vergrijzing is één van de belangrijkste uitdagingen van onze samenleving. We leven langer en het geboortecijfer stagneert, bijgevolg vergrijst onze samenleving. Tegen 2015 zal in Vlaanderen het aantal inwoners tussen 15 en 49 jaar met 200.000 personen dalen, terwijl het aantal 50-plussers zal toenemen met 342.300. De vergrijzingsgolf is niet alleen een verhaal over kommer en kwel. Ouderen blijven langer gezond en vitaal in vergelijking met vroeger. Dat kunnen we alleen maar toejuichen. De vergrijzing brengt dus ook kansen voor de arbeidsmarkt met zich mee, zoals het langer inzetten van expertise. Toch zijn er redenen tot grote ongerustheid. Met slechts één op drie (30,7%) 55-plussers aan het werk behoort Vlaanderen tot de groep binnen de EU met de laagste arbeidsdeelname voor ouderen (Europese Commissie, 2006<sup>2</sup>). Dan is er nog het aspect van de ontgroening van de arbeidsmarkt. Minder jongeren in de toekomst, die bovendien ook een lage arbeidsdeelname kennen: 31,8% van de 15-24-jarigen is aan het werk. Daartegenover staat een hoge deelname van deze groep aan het initiële onderwijs. Vlaanderen kent wel een relatief lage jeugdwerkloosheid (5,3% van alle 15-24-jarigen is werkloos), hoewel de jeugdwerkloosheid in een aantal steden

en gemeenten geconcentreerd zeer hoog is. Terwijl de arbeidsdeelname van jongeren en ouderen gering is, tekent zich een hoge arbeidsdeelname af van de middelste leeftijdsgroepen. Met 86% van de 25-49-jarigen aan het werk, neemt Vlaanderen een koppositie in binnen Europa. Anders gezegd: er is in Vlaanderen een sociaal-economische cultuur ontstaan van gecomprimeerde loopbanen, waarbij een zeer hoge productiviteit wordt geput uit de middelste leeftijdsgroepen, terwijl 55-plussers afhaken van de arbeidsmarkt en jongeren relatief laat de arbeidsmarkt betreden.

De gevolgen van de vergrijzing zullen ingrijpend zijn voor de arbeidsmarkt. Ze noopt tot een 'sense of urgency' ten aanzien van de beleidsmakers, de sociale partners, de bedrijven en de andere belanghebbenden.

Zo klinkt het in de niet zo rooskleurige aanhef van het strategisch plan 2007 van het expertisecentrum Leef tijd&Werk, maar daarmee geven we de lezer wel een helikopterbeeld van de Vlaamse arbeidsmarkt. En meteen ook de 'sense of urgency' voor de oprichting van een expertisecentrum Leef tijd&Werk.

#### **HET IDEE VAN EEN EXPERTISECENTRUM**

Vooraleer we verder inzoomen op enkele concrete pistes die het eL&W daarbij wil bewandelen, willen we eerst even de context toelichten waarbinnen het idee van een eL&W werd gelanceerd. De Belgische federale regering heeft in december 2005 het Generatiepact vastgelegd, een reeks wetten en besluiten met maatregelen om jongeren sneller een plaats te geven op de arbeidsmarkt, en vooral om oudere werknemers ertoe aan te zetten langer te werken, met financiële aanmoedigingen voor werkgevers.

Ruim een jaar later laten een aantal uitvoeringsbesluiten op zich wachten, met name ook om het veelbelovende hoofdstuk op gang te trekken dat het ontwikkelen van 'een nieuwe houding en praktijk' beoogt. Men voorziet bijvoorbeeld (we citeren maatregel 13 in het Generatiepact) het voeren van 'een brede en langdurige sensibiliseringscampagne [die] alle actoren [zal] wijzen op hun vooroordelen in verband met werk, leeftijd en ouder worden en de economische productiviteit en arbeidsmarktwaarde van ervaren werknemers toelichten. Alle betrokken actoren, ook de sociale partners, moeten doordrongen worden van de arbeidsmarktwaarde van de oudere werknemer.'

We schrijven dit artikel terwijl het federale regeringsformatiebeeraad zijn trage gang gaat. De verdere toewijzing van bevoegdheden inzake arbeidsmarktbeleid aan de regio's is er nogal prominent aan de orde (of net niet?). Wellicht zal het ook nu niet zo meteen tot die gemeenschappelijke, breed gedragen sensibiliseringscampagne komen. Maar misschien zijn regionale en zelfs plaatselijke initiatieven te verkiezen, omdat ze nauwer inspelen op lokale realiteiten en dichter bij de bedrijven staan?

In elk geval, gezien de hierboven geschetste hoogdringendheid om te sleutelen aan de werkzaamheidsgraad van ouderen heeft de Vlaamse minister van Werk Frank Vandenbroucke niet langer willen en kunnen wachten dan begin 2006 om zijn 'Meerbanenplan' bekend te maken. Het doel van het Vlaamse meerbanenplan is om samen met de sociale partners meer mensen aan het werk te krijgen, vooral uit groepen die het niet goed doen op de arbeidsmarkt. Het plan bestaat uit de versterking van eerder gelanceerde werkgelegenheidsmaatregelen en uit een reeks nieuwe initiatieven voor jongeren, kansengroepen en oudere werknemers. Voor het hele plan werd 79,5 miljoen euro uitgetrokken. Het Meerbanenplan creëert de ruimte voor de oprichting van een expertisecentrum Leef tijd&Werk in de schoot van het Departement Werk en Sociale Economie van de Vlaamse overheid.

Over het strategisch plan van het eL&W werd in mei 2007 een draagvlak en overeenstemming bereikt met de Vlaamse sociale partners. Als we dit hier aanstippen, is dat om aan te tonen dat het vanaf het uittekenen van de opdrachten en strategische plannen van het expertisecentrum (zoals het werkgelegenheidsbeleid in de breedte) zaak is om de sociale partners voluit te betrekken bij deze dynamiek. Uiteindelijk gaat het om keuzes die werknemers en werkgevers in de praktijk van ondernemingen en organisaties gezamenlijk zullen moeten dragen.

Deze afstemming met de sociale partners heeft alvast tot een groeiend besef geleid dat het optrekken van de werkzaamheidsgraad van ouderen niet los mag worden gezien van het verhogen van de werkbaarheid. De arbeidsomstandigheden in de breedste betekenis zullen – al was het maar gedeeltelijk – moeten worden aangepast aan de komende cohorten van 50-plussers. Geen werkzaamheid zonder werkbaarheid.

## Leeftijdsbewust personeelsbeleid optimaliseert aanwervingen

### LEERRIJKE PRAKTIJK I

Een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid ondersteunt de kwaliteit van aanwervingen van jong en oud. Zo komen er bij C&A jaarlijks 175 nieuwe personeelsleden in dienst, waarvan velen in knelpuntberoepen. De snelle en degelijke integratie vraagt opleiding van nieuwe medewerkers. Het bedrijf wil de schat aan ervaring van de oudere werknemers niet verloren laten gaan en nieuwe medewerkers ten volle laten genieten van deze kennis. Daarom heeft C&A gekozen voor peter- en meterschap ondersteund door de dienst HRM en de leiding in de verschillende

filialen. Zo geven de aanwezige oudere werknemers een antwoord op de problematiek van knelpuntberoepen.

Soms gaan bedrijven nog verder in de kennisoverdracht van oudere naar jongere werknemers. Egemin – dat elektrische installaties voor gebouwen ontwikkelt en bouwt – werft zelfs ouderen aan om de jongere werknemers op te leiden. Hierdoor haalt Egemin expertise in huis noodzakelijk in zijn overnamepolitiek. Hierdoor heeft Egemin in de loop van de jaren de reputatie opgebouwd dat het oudere werknemers werft. De onderneming wordt nu maandelijks geconfronteerd met één of twee spontane sollicitaties.

### LEEFTIJDSDIVERSITEIT EN EVENREDIGE ARBEIDSDEELNAME

De recente start<sup>3</sup> van het expertisecentrum heeft dus alles van doen met de specifieke demografische situatie in Vlaanderen, meer bepaald met de lage arbeidsparticipatie van 50-plussers. Uiteraard kadert die start ook in de activeringsinspanningen die de Vlaamse overheid zich al geruime tijd getroost om heel ‘diverse’ kansengroepen (waaronder, maar niet uitsluitend, ouderen van meer dan 50) in te zetten in de arbeidsmarkt, met als doel in 2010 de Europese doelstelling met betrekking tot een hogere maar ook een meer evenredige arbeidsdeelname te bereiken. We hebben het hier over het EAD-beleid: Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteit.

We willen de verbondenheid met dit diversiteitsbeleid meteen in alle duidelijkheid situeren. Het eL&W kadert volledig in dit beleid. Het streven naar evenredige arbeidsdeelname kan worden geformuleerd als het bestrijden van oververtegenwoordiging van bepaalde groepen in de werkloosheid of de inactiviteit en het streven naar evenredige deelname van die groepen op de arbeidsmarkt.

Leeftijdsdiversiteit is één van de vormen van diversiteit die een organisatie vooruit kan helpen en die bijvoorbeeld de leerprocessen positief kan beïnvloeden. Jongere werknemers kunnen van oudere collega's leren, die over méér vakkennis en levens-

ervaring beschikken en omgekeerd kunnen oudere werknemers leren van jongere collega's, die gevormd zijn met recentere technische bagage.

De inbedding van het eL&W in het diversiteitsbeleid vertolkt zich ook in de plek en de structuur waar het eL&W zijn thuis haven heeft gekregen: onder het dak van het Department Werk en Sociale Economie, in de afdeling Werkgelegenheidsbeleid, deel uitmakend van het team 'Activering en Arbeidsmarktbeleid'. Dat de bevoegde minister ook verantwoordelijk is voor onderwijs en vorming komt goed uit. Ook in de problematiek van leeftijd en werk bestaat er grote complementariteit tussen de beleidsdomeinen werk, onderwijs en vorming. Ter illustratie: het expertisecentrum gaat voluit voor een geïntegreerd loopbaanbeleid – ook al ligt momenteel de klemtoon wat op de 50-plussers. Er is aandacht voor alle leeftijden en een sterke gerichtheid op het inzetten van competenties.

### DIVERSITEITSPANNEN EN LEEFTIJDSEBEWUST PERSONEELSBELEID

Het Meerbanenplan zette tegelijk met het eL&W ook 13 'projectontwikkelaars Leeftijd en Werk' in, naast de 30 reeds jarenlang opererende projectontwikkelaars EAD. Die 13 projectontwikkelaars versterken hun 30 collega's en gaan in hun regio's aankloppen bij bedrijven en instellingen om er diversiteitsplan-

## Leeftijdsbewust personeelsbeleid en complementaire kennis(overdracht)

### LEERRIJKE PRAKTIJK 2

Een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid zorgt ook voor een complementaire kennisoverdracht. Het eerdergenoemde Ege-min werft hooggeschoolde werknemers aan voor hun kennis van gehele processen. Toch verloopt de kennis in twee richtingen en leert de oudere werknemer bij door de input van de jongere werknemers over nieuwe softwareontwikkelingen.

Hetzelfde geldt voor laaggeschoolden. Vervoer Verbessem, een familiebedrijf gespecialiseerd in het vervoer over de weg van frisdrank, neemt zowel oudere als jongere vrachtwagenchauffeurs in dienst. Oudere werknemers binnen Verbessem ondersteunen de jongeren in hun leerproces over geografische kennis van België terwijl de jongeren de ouderen ondersteunen in hun leerproces van technische systemen die gebruikt worden in het voorraadbeheer.

nen met bijzondere aandacht voor leeftijdsdiversiteit op te starten. Via zulke plannen krijgen die organisaties tot 10.000 euro subsidies om een project op te zetten dat de instroom en retentie van oudere werknemers bevordert. De financiële steun, zo toont de praktijk aan, is niet eens de belangrijkste factor in het succes van deze formule. Bij het opstarten en begeleiden van zo'n plan spelen de projectontwikkelaars een ondersteunende en adviserende rol, aangepast aan de realiteit van de bedrijven en organisaties.

Naast deze diversiteitsplannen worden in elke regio ook diversiteitsprojecten gelanceerd. Die werken overkoepelend en met een uitstraling in de hele regio aan bijvoorbeeld sensibilisering of ervaringsuitwisseling. In een aantal gevallen zijn ze ook gericht op het propageren van een meer leeftijdsbewust personeelsbeleid.

In totaal mikken de projectontwikkelaars 'Leeftijd&Werk' jaarlijks op ongeveer 100 diversiteitsplannen met focus op leeftijd en werk. Elk diversiteitsplan werkt in op één of meer aspecten van personeelsbeleid, op de manieren waarop met competenties wordt omgesprongen. Een degelijk, competentiegericht personeelsbeleid gaat als vanzelfsprekend ook zorgvuldig om met de aanwezige talenten. Dat neemt niet weg dat we tegelijk op zoek zijn naar specifieke hefboomen om het gevaar van een vroegtijdige uitstroom tegen te gaan. Een aanpak die daaraan beantwoordt, noemen we leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dit is de laatste jaren uitgegroeid tot een kernbegrip in de programma's om mensen langer én prettiger aan de slag te krijgen en te houden.

### PARTNERS EN AFSTEMMING

De projectontwikkelaars die instaan voor het aan de man brengen en begeleiden van deze diversiteitsplannen hebben ook de opdracht om een actieve rol te spelen in de afstemming tussen vele actoren op het terrein. Vakorganisaties en werkgeversorganisaties dragen bijvoorbeeld bij via hun diversiteitsconsulenten, de sectoren via de sectorconsulenten; belangenverenigingen van kansengroepen zelf doen ook hun duit in het zakje; tot slot zijn er de jobcoaches en 50+-clubs van de VDAB, Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding. Alles samen gaat het over meer dan 200 beroepskrachten die ingezet worden om de evenredige arbeidsdeelname – ook voor ouderen – dichterbij te brengen. Het spreekt voor zich dat het een belangrijke opdracht is om al deze initiatieven zorgvuldig op elkaar af te stemmen. Om deze afstemming te bevorderen is in elke regio ook een Commissie Diversiteit actief, waar de meest relevante betrokkenen samen voor deze afstemming instaan.

### VELE CONCRETE MAATREGELEN SCHRAGEN HET WERK

Het eL&W weet zich gelukkig geschraagd door een aantal maatregelen, die het langer blijven werken bevorderen en die vervroegde uittreding tegengaan. Het gaat om een mix van steunmaatregelen (om langer te willen werken) en ontradingsmaatregelen (om niet te vroeg uit te treden). De bekende wortel en stok. We verwezen hierboven al naar de maatregelen die op federaal niveau binnen het Generatiepact werden uitgevaardigd.



Eén van de ondersteunende federale initiatieven die – nog vóór het Generatiepact – door de federale instanties zijn gelanceerd, is het Ervaringsfonds<sup>4</sup>. In tegenstelling tot een diversiteitsplan, dat kan kiezen uit een waaier van kansengroepen, voorziet het Ervaringsfonds (operationeel sinds 2004) een financiële tegemoetkoming voor projecten die specifiek de arbeidsomstandigheden van ouderen (+45) verbeteren, zodat ze langer in dienst kunnen blijven. Dat kunnen studies zijn of acties, of een combinatie van beide. Het kan ook gaan om sectoraal of regionaal overkoepelende en sensibiliserende initiatieven. De bedragen van de toelagen zijn onder meer afhankelijk van het aantal betrokken 45-plussers. Een combinatie met een diversiteitsplan is perfect mogelijk, mits erop toe te zien dat voor één en dezelfde actie (ten voordele van dezelfde werknemer) niet dubbel gesubsidieerd wordt.

Net zoals de diversiteitsplannen geniet het Ervaringsfonds nog niet van een grote bekendheid bij bedrijven en organisaties. Het eL&W ijvert dan ook voor een betere afstemming en voor een beter gecoördineerde bekendmaking van beide instrumenten.

Het Vlaamse Meerbanenplan zet in zowel op de vraagzijde als de aanbodzijde. Om de vraag naar oudere werknemers te stimuleren werd de ‘tewerkstellingspremie 50+’ gelanceerd, in budgettaire termen de belangrijkste maatregel van het hele Meerbanen-

plan. Het betreft een loonkostenverlagende maatregel voor bedrijven bij de aanwerving van werkloze werkzoekenden van 50 jaar en meer. Op het vlak van de arbeidsbemiddeling werd het project ‘Jobkanaal’ versterkt. Dit is een specifiek wervingskanaal waarbij openstaande vacatures gedurende drie weken enkel voor personen uit de kansengroepen, waaronder oudere werklozen, zichtbaar blijven. Aan de aanbodzijde werd sterker ingezet op trajecten op maat voor oudere werkzoekenden, via speciaal opgerichte ‘50+clubs’. Hierbij werden extra (ervaren) consultants en jobcoaches aangeworven, die oudere werknemers bij het begin van hun werkloosheid maatgerichte trajectbegeleiding bieden bij hun zoektocht naar werk. Oudere werkzoekenden worden voortaan ook vanaf hun derde maand werkloosheid systematisch uitgenodigd voor een verplichte collectieve informatiesessie bij de VDAB of bij de blijfconsulenten van de vakbonden, waar een aanbod wordt gedaan voor verdere begeleiding in de 50+clubs.

Een ander initiatief waarvoor gepleit werd in het Vlaamse meerbanenplan is een zogenoemd ‘Frontoffice tewerkstellingsmaatregelen’. Door de veelheid van loonkostenverlagende en ondersteunende maatregelen is het bos nog moeilijk door de bomen te zien. Dit is uitgemond in [www.aandeslag.be](http://www.aandeslag.be), een nieuwe webapplicatie waardoor men met eenvoudige klikken alle in een concrete situatie toepasselijke banenplannen, lastenverlagingen

## Leefstijdbewust personeelsbeleid helpt bij werkattitude

### LEERRIJKE PRAKTIJK 3

Ondanks de opwaardering van de functie als bewakingsagent, kampt Securitas nog met het imago van ‘bodyguard met een wapen’. Ouderen zijn hiertegen een goed ‘wapen’. Een oudere kan in een jong team rust brengen. Ook emotionele stabiliteit, sociale vaardigheden en levenservaring – vaak meer aanwezig bij oudere werkzoekenden – extra belangrijk om met de agressie van passagiers op de luchthaven om te gaan. Aan de bagagecontrole van de luchthaven zorgen ze voor een groter veiligheidsgevoel en meer tolerantie bij de passagiers. Het grote probleem vanuit organisatiestandpunt zijn de brugpensioenen. Deze ‘brugpen-

sioenreflex’ is tegengegaan met een opleiding over arbeidsomstandigheden, sociale stelsels, gezondheid en familiaal recht. Het bedrijf benadrukt hierin dat ze werknemers liever willen behouden, dat ze werknemers liever niet met brugpensioenen willen sturen. Daartoe komen voor- maar ook nadelen aan bod, en wordt onder andere uitgelegd dat een werknemer met brugpensioen kan gaan en toch nog aan de slag blijven, voor hoeveel uren dat dit mogelijk is en dat peter- of meterschap één van de mogelijkheden extra invullingen kan zijn. Door de oudere werknemers de kans te geven hun expertise en werkattitude over te brengen, wordt de kans groter dat ze langer aan de slag blijven. Zo verspreiden de oudere werknemers optimaal hun goede werkattitude.



en tewerkstellingsmaatregelen te zien krijgt. Momenteel is een extra module in de maak die de financiële voordelen in elk concreet geval uitrekent.

We kunnen ook de maatregelen aanstippen die genomen zijn onder de noemer 'activerend herstructureringsbeleid', eveneens in afspraak met en aanleunend bij federale maatregelen.

Het Vlaams activerend beleid bij herstructurering bestaat uit een samenspel van begeleidende maatregelen en actoren (onderneming, sociale partners, publieke en private arbeidsbemiddelaars, SERR<sup>5</sup>, RESOC<sup>6</sup>, sectorfondsen, etc.) onder regie van de VDAB en is gericht op het maximaliseren van de kansen op werk en snelle re-integratie van de getroffen werknemers. De bedoeling is om bij collectief ontslag als gevolg van herstructurering de ontslagen werknemers en hun waardevolle kennis en vaardigheden zo snel mogelijk weer in te zetten.

De inzet van sociale interventieadviseurs van de VDAB, die informeren optreden bij herstructureringsmaatregelen, is gevoelig uitgebreid. Zij coördineren ook de permanente tewerkstellingcellen (vooral ingezet bij kleinere herstructureringsmaatregelen) die gericht zijn op de herplaatsing van de getroffen werknemers. Aanvullend hierop heeft Vlaanderen het bereik uitgebreid van het herplaatsingsfonds naar kleinere insolvable ondernemingen die failliet gaan of dreigen te gaan. De Vlaamse overheid ondersteunt daarbij financieel de outplacement van de getroffen werknemers. Tegelijkertijd werkt Vlaanderen aan een draaiboek rond herstructureringsmaatregelen om de betrokken partijen een extra houvast te bieden in dit soort van complexe processen en onderhandelingen.

#### **LEEFTIJD EN WERK IN DE COMPETENTIE-AGENDA**

Een andere reeks initiatieven ter ondersteuning van een leeftijdsbewust personeelsbeleid komt tot stand dankzij de 'Competentie-agenda'<sup>7</sup> van de Minister van Werk die in Vlaanderen dus ook bevoegd is voor Onderwijs en Vorming.

Een geïntegreerd beleid op het gebied van competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling kan immers impulsen geven zodat zeker ook ouderen hun werk kunnen behouden. Bedoeling is dat ze hun loopbaan in eigen handen kunnen nemen en ondersteuning krijgen bij het maken van overgangen (van werk naar

werk, van inactiviteit naar werk, van leren naar werk, van vrijwilligerswerk naar werk). Het huidige beleid betreffende competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling richt zich dus eveneens op de dubbele uitdaging werkzaamheid – werkbaarheid.

De kern van dit programma:

- mensen warm maken en ondersteunen bij het maken van loopbaankeuzes;
- erkennen van de waarde van momenten waarin niet gewerkt wordt – weg van de idee dat die momenten niet zinvol zijn;
- mensen warm maken en ondersteunen bij het verkennen van hun talenten en interesses en het (verder) ontwikkelen van competenties – weg van de idee dat leren enkel en alleen in een klassikale omgeving gebeurt, leren gebeurt ook 'on the job', in vrijwilligerswerk, in de dagelijkse activiteiten, etc.;
- competenties valoriseren – beter inzetten naar werkelijk potentieel van mensen, naar betere overeenstemming tussen vraag en aanbod;
- de diverse actoren op de arbeidsmarkt en de bedrijven en organisaties moeten ook competenties leren zien bij mensen (niet enkel afgaan op diploma's, mensen kunnen ook al doende ervaring hebben opgedaan – dit zien, waarderen en mensen daarop optimaal inzetten). Hiertoe werd het ervaringsbewijs of titel van beroepsbekwaamheid uitgewerkt. Mensen kunnen op basis van relevante beroepservaring en ná het afleggen van een proef een ervaringsbewijs verwerven, waarmee ze hun competenties verzilveren en inzetbaar maken op de arbeidsmarkt;
- binnen bedrijfscontext kan dit zich dan meer vertalen in het opzetten van een strategisch competentiebeleid (of competentie management): competenties ontwikkelen, waarderen en optimaal inzetten – geen eiland, maar verankeren aan bedrijfsvoering, en competentiegerichte invalshoek ook op 'andere' domeinen van personeelsbeleid bij (aan)werving, onthaalbeleid, loopbaanbeleid, retentiebeleid, etc.

#### **DREMPELS EN HOE ZE TE DOORBREKEN**

Hier raken we aan een essentiële factor om te komen tot een cultuuromslag. Er zullen vooringenomenheden moeten worden geslecht, argumenten aangedragen, barrières weggenomen in de geesten en op de werkvloer.

Een aantal (voor)oordelen ten aanzien van oudere werknemers zijn in België onderzocht door het ESF-onderzoeksproject CAPA<sup>8</sup>. De hier onderzochte oordelen zijn vaak ontkracht door het gevoerde onderzoek, maar in enkele gevallen ook gedeeltelijk bevestigd. De conclusies zijn genuanceerd en daardoor ook in zekere zin overtuigend. We citeren uit het rapport:

- Als de oudere werknemer beschikt over een gezonde werkomgeving waarin hij met een zekere vorm van autonomie zijn taak kan beheren, en over een sterke sociale ondersteuning (vanwege zijn collega's of de hiërarchische lijn), komen de eventuele lichte leeftijdsgebonden wijzigingen in zijn cognitieve en psychosociale capaciteiten niet tot uiting in zijn dagelijkse werk. Hij zal bewust, maar vaak ook onbewust, een beroep doen op individuele aanpassingsstrategieën die gebaseerd zijn op zijn beroepservaring. Zijn leercapaciteiten blijven ongewijzigd, net zoals zijn stressniveau, zijn betrokkenheid bij het werk en zijn motivering.
- Als de arbeidsomstandigheden daarentegen verslechteren, door een verhoging van de werkbelasting ten gevolge van een op een handelslogica gebaseerde organisatie met kortere uitvoeringstijden, zullen deze leeftijdseffecten zich laten voelen.'

Het eL&W brengt drempels ten aanzien van het inzetten of behouden van oudere werknemers gedetailleerd in kaart. Naast algemene (voor)oordelen over 50-plussers inventariseren we oordelen over hun fysieke en cognitieve eigenschappen en oordelen over psychosociale aspecten. Argumenten worden naast elkaar gezet, onderzoek nageplozen, praktijkvoorbeelden erbij gehaald. Een en ander mondt uit in een uitgewerkt 'argumentarium' waarmee de 'projectontwikkelaars leeftijd en werk' en andere consultants op pad kunnen gaan om de vooroordelen te lijf te gaan en een aantal drempels te overwinnen.

#### **LEERRIJKE PRAKTIJKEN ALS BELANGRIJK ARGUMENT**

Voor vele HR-managers of bedrijfsleiders is er geen sterker argument dan een praktijk die daadwerkelijk wordt toegepast: the proof of the pudding is in the eating. Het expertisecentrum zal daarom samen met de 13 EAD-projectontwikkelaars leeftijd en werk, een bestand van 'Leerrijke praktijken Leef tijd en Werk' aanleggen. We vertrekken hierbij niet van een blanco blad. Onder de enkele duizenden diversiteitsplannen die intussen

afgesloten of nog lopende zijn, kunnen er al tientallen het label 'leerrijke praktijk Leef tijd en Werk' dragen. Bovendien zijn er ook heel wat organisaties te vinden die niet wachten op een diversiteitsplan, een projectontwikkelaar of een expertisecentrum om aan de slag te gaan met een leerrijk initiatief dat leeftijdsbewust personeelsbeleid introduceert of versterkt. We willen de deur van het eL&W wagenwijd openzetten voor alle initiatieven die inspirerend kunnen werken: ook die initiatieven die géén diversiteitsplan nodig hadden, ook projecten die in de Brusselse en Waalse regio's ingebed zijn, ook buitenlandse voorbeelden... We geven in kadertjes verspreid over het artikel enkele leerrijke praktijken die relevant zijn voor het onderwerp van dit themanummer, namelijk hoe jongeren leren van ouderen.

Na enkele maanden willen en kunnen we ook niet beweren dat we klaar zijn met het opsporen van een representatief aantal van deze leerrijke praktijken - dat werk zal ook nooit af zijn. Anderzijds heeft een aantal organisaties en bedrijven inzake leeftijdsbewust personeelsbeleid reeds een en ander uitgetoet. Daarnaast hebben we ook kunnen putten uit een reservoir dat ons bijvoorbeeld werd aangereikt door de projecten op de Universiteit Hasselt, de ESF-themagroep leeftijdsbewust management, enkele federale initiatieven ten tijde van de lancering van het Ervaringsfonds in 2003-2004.

#### **KATALYSATOR IN EEN WEB**

Wat heeft een personeelsverantwoordelijke of een projectontwikkelaar aan al die leerrijke praktijken als ze in de kasten van de administratie blijven zitten? Aan rapporten en analyses als ze nergens te vinden zijn? Aan argumenten, tips, getuigenissen als ze een verborgen leven leiden?

Het eL&W wil een betekenisvolle schakel zijn in het veeltakkige netwerk van betrokken instanties, partners, actoren in het domein 'leef tijdsbewust personeelsbeleid'. Een doorgeefluik eerder dan een centrum. Het kan geen materiaal aanleveren dat inzetbaar is in de praktijk van ondernemingen en organisaties, zonder ook input gekregen te hebben vanwege mensen die ook voeling hebben met de werkvloer. Daarom precies is dat veelkoppig netwerk van consultants en actoren allerhande zo belangrijk, met de projectontwikkelaars Leef tijd&Werk als onze eigen 'buitendienst' voorop. Samen met hen spelen we een katalyserende rol, eerder dan een leidende of sturende.

Een sluitstuk in deze katalyserende rol is onvermijdelijk een aantrekkelijke en toegankelijke aanwezigheid op het wereldwijde web. In deze aanloopfase vindt men ons in de website van het Departement Werk en Sociale Economie. Een heuse website 'Leef-tijd en Werk' is te verwachten tegen eind 2007 - begin 2008. Werknemers en werkgevers krijgen er toegang tot alle voor hen toepasselijke maatregelen (dat gaat nu al via 'www.aandeslag.be'). Uit een keur aan leerrijke praktijken kunnen allen hun keuzes maken. Uiteraard komen er verwijzingen naar alle nuttige info om diversiteitsplannen Leef-tijd en Werk op te zetten. We zetten er boeiende projecten en rapporten in de kijker. Er komt tevens een nieuwsrubriek. In een later stadium komt er wellicht nog een forum voor projectontwikkelaars, een eigenzinnig e-zine, een 'L&W'-kalender, etc.

Het beeld van het eL&W 'in het oog van een demografische storm' deed u misschien denken aan de rust die altijd te vinden is in het centrum van een orkaan? Ja, waarom niet? Er is nood aan bezinning, aan stilstaan in het tijdsgewricht, een behoedzaam overwegen om des te daadkrachtiger te kunnen optreden.

Maar het eL&W zit niet stil. Men mag het ook nooit met rust laten. Val ons lastig. Geef ons impulsen. We zullen er ons over bezinnen, acties overwegen, en ze doorgeven. Uitvergroot en gedeeld met u allen. Als een katalysator in een web.

**Toon Van den Brempt** (1945) werkt sinds januari 2007 mee aan de opstart van het expertisecentrum Leef-tijd&Werk, na enkele jaren actief geweest te zijn in de 'Cel Oudere Werknemers' bij de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid. Daarvoor was hij jarenlang stafmedewerker bij Amnesty International Vlaanderen. [toon.vandenbrempt@wse.vlaanderen.be](mailto:toon.vandenbrempt@wse.vlaanderen.be)

**Gunter Bombaerts** (1974) werkt sinds januari 2007 mee aan de opstart van het expertisecentrum Leef-tijd&Werk. Voordien voerde hij onderzoek uit over burgerparticipatie over hoogtechnologische ontwikkelingen aan de Universiteit van Gent en het Studiecentrum voor Kernenergie (SCK-CEN). [gunter.bombaerts@wse.vlaanderen.be](mailto:gunter.bombaerts@wse.vlaanderen.be)

#### NOTEN

1. Met dank voor de bijdragen van collega's Lieve De Lathouwer van eL&W, Han de Bruijn en Marc Jans van het team 'Activering en Arbeidsmarktbeleid' en Isabel Van Wiele van het team 'Levenslang Leren en Competenties', allen van het Departement Werk en Sociale Economie - Vlaamse overheid.
2. Europese Commissie (2006), Employment in Europe, [http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_analysis](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis).
3. Samenstelling team eL&W: januari 2007 - persconferentie lancering eL&W: 7 juni 2007.
4. Voor alle info, zie [www.werk.belgie.be/ervaringsfonds.aspx#4](http://www.werk.belgie.be/ervaringsfonds.aspx#4).
5. Sociaal-Economische Raad van de Regio - Organiseert het socio-economisch overleg en advies van de sociale partners.
6. Regionaal Economisch en Sociaal OverlegComité - Overlegtafel inzake sociaal-economische streekontwikkeling tussen vertegenwoordigers van de werkgevers, de werknemers en de gemeentebesturen en provinciebestuur.
7. Competentie-agenda: de noemer waaronder de Vlaamse regering en sociale partners de handen in elkaar slaan om een totaalaanpak inzake talentontwikkeling te bevorderen.
8. Evolutie van de fysieke en fysiologische capaciteiten in functie met de leeftijd - Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer.

#### **expertisecentrum Leef-tijd&Werk (eL&W)**

Afdeling Werkgelegenheidsbeleid, Ministerie van Werk en Sociale Economie - Vlaamse overheid

Ellipse Building

Koning Albert II-laan 35 bus 20 (16de Verd.) - 1030 Brussel

Tel +32 (0)2 553 08 44

[leeftijdenwerk@vlaanderen.be](mailto:leeftijdenwerk@vlaanderen.be), [www.leeftijdenwerk.be](http://www.leeftijdenwerk.be)

#### **Ervaringsfonds**

Algemene Directie Humanisering van de Arbeid, Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Ernest Blerotstraat 1 - 1070 Brussel

Tel. +32 (0)2 233 45 96

[ef@meta.fgov.be](mailto:ef@meta.fgov.be), [www.ervaringsfonds.be](http://www.ervaringsfonds.be)

*Vlaamse minister Frank Vandenbroucke:*

# ‘Ervaring oudere werknemers moeten we valoriseren’

Minister Frank Vandenbroucke is verantwoordelijk voor onderwijs en vorming in de Vlaamse regering. Onderwijs omvat niet alleen leerplichtonderwijs en hoger onderwijs, maar ook volwassenenonderwijs. Bovendien is hij verantwoordelijk voor werkgelegenheid, wat in de Vlaamse context in essentie betekent arbeidsbemiddeling en beroepsopleiding. Een interview over aanmoediging en ontmoediging.

**DOOR HILDA MARTENS EN OLGA KOPPENHAGEN**

We zijn in toenemende mate bezig met het ontwikkelen van een beleid rond leeftijdsbewust personeelsbeleid. Ik verwijs bijvoorbeeld naar de oprichting van het expertisecentrum leeftijd en werk, dat onlangs van start is gegaan. Daarin hebben we niet alleen een klein team van mensen zitten vanuit Brussel die beleidsontwikkeling ondersteunen, maar ook 13 projectontwikkelaars in verschillende Vlaamse regio's die op het terrein bezig zijn met het verzamelen en ook het ondersteunen van goede voorbeelden en goede praktijken. We hebben met dat leeftijdscentrum eigenlijk een beetje hoofd en handen gecreëerd: hoofd in Brussel, een studie- en analysefunctie, handen op het terrein. Leren en werken hangen zeer nauw samen. Dat geldt bij uitstek voor mensen die wat ouder worden en een lange werkervaring hebben.

*Als u vanuit uw standpunt kijkt, moet er iets speciaals, iets anders, iets meer of minder of beter gebeuren naar die oudere werknemers toe?*

Dat is een zeer brede vraag. Maar het is toch goed om ze te stellen. Het is niet zomaar een evidentie dat we iets meer of iets bijzonders moeten doen voor ouder wordende werknemers of voor ouder wordende volwassenen. Maar ik denk dat er goede redenen zijn om effectief iets bijzonders te doen. Om te beginnen hebben ouder wordende mensen toch vaak een kwetsbaarder

positie. Dat heeft veel te maken met de gangbare bedrijfsculturen, met een aantal mechanismen in ons sociaal recht en in de sociale zekerheid. Mechanismen die ervoor zorgen dat mensen gemakkelijk uitgestoten worden uit een bedrijf. Mechanismen die ervoor zorgen dat oudere werknemers ook duurder zijn dan jongere werknemers. Dat zie je het scherpst bij herstructureringen: men grijpt daar op de eerste plaats naar het ontslag van ouderen.

Anderzijds denk ik dat de ouder wordende mensen ook een bijzondere troef betekenen. Door hun ervaring, hun knowhow. De vraag is of men die ten volle valoriseert en ook op een goede, efficiënte manier doorgeeft in de samenleving.

Aandacht voor ouderen is dus enerzijds defensief, als het gaat om het beschermen of het emanciperen van mensen die in een wat kwetsbare positie komen te zitten. Maar anderzijds gaat het ook om het valoriseren van een enorm potentieel, een enorme troef.

Bijzondere aandacht is dus aangewezen. En dat is bij uitstek zo in Vlaanderen omdat wij een heel gecompliceerde carrière hebben bij zeer vele mensen. Wij zijn over het algemeen zeer actief op de arbeidsmarkt in de middenleeftijd, laat ons zeggen tussen 25 en 49 jaar. Maar de activiteit daalt daarna snel. Doordat wij nogal wat vroege uitstapsystemen hebben, kijken zowel de werknemers als de werkgevers uit naar die vervroegde uitstap. Ik denk dat de werkgevers ervan uitgaan dat ze alle energie en creativiteit moeten persen uit mensen tot ze 45 à 50 jaar zijn, maar dat ze er daarna niet meer zo lang mee gaan werken. En ze investeren daardoor ook niet in hun menselijk kapitaal.

Omgekeerd is het zo dat individuele mensen vaak nog wel zeer bedrijvig zijn tussen hun 45 en hun 50ste, maar toch al beginnen uitkijken naar het moment waarop ze ermee stoppen. Dat is een vicieuze cirkel.



Foto: Jan Engelborghs

Nu, een vicieuze cirkel breken, dat moet je doen door op verschillende plaatsen in de cirkel tegelijk te knippen. Je moet zowel maatregelen nemen op het vlak van sociale zekerheid als sociaal recht. Ik denk aan het uitstellen van uitstapdata, het aanpassen van brugpensioenen, het aanpassen van mechanismen in de werkloosheid. Daarnaast moet je maatregelen nemen op het vlak van opleiding en competentieontwikkeling. Ook moet je kijken naar aanpassing van de loonkosten van mensen die ouder worden.

Je hebt dus eigenlijk een hele batterij maatregelen nodig die zowel werken op het uitstappen als op het investeren in menselijk kapitaal, als op de kosten van het aan het werk houden van oudere mensen. En je moet werken op de mentaliteit. Dat is ook de reden waarom ik zeer veel aandacht geef aan het creëren van wat ik noem succeservaringen. Ik wilde eigenlijk de vicieuze cirkel waar we toch wel voor staan doorbreken door aan te tonen dat het ook anders kan, dat oudere mensen wel

een belangrijke bijdrage kunnen blijven leveren in een bedrijf, dat oudere mensen wel gelukkig kunnen zijn in de job die ze uitoefenen, dat er ook alternatieve jobs zijn. En je moet bewijzen met die voorbeelden dat je daar succes mee kan boeken. Dat is een beetje een mantra van mij, maar ik geloof daar zeer sterk in.

*Gebeurt er in uw eigen organisatie op uw kabinet iets bijzonders of iets gewoons voor het leren van oudere werknemers en/of voor het leren tussen generaties?*

Ja, maar ik mag daar niet over opscheppen, het is niet mijn verdienste. Maar ik heb een mooi voorbeeld met mijn eigen ogen aanschouwd. Mijn woordvoerder is onlangs op rust gegaan op de leeftijd van 66 jaar. Dat wordt beschouwd als één van de meest hectische jobs in de Wetstraat, woordvoerder zijn van een minister. Dat zijn typisch jonge, blitse mensen. Maar Bob Van de Voorde heeft dat gedaan tot zijn 66ste, en heeft daarnaast vooral in de voorbije jaren stelselmatig jonge mensen opgeleid, echt opgeleid. Hij heeft dat in zijn vingers. Maar dat was bij ons ook een strategie. Als minister heb ik de voorbije jaren, in diverse beleidsdomeinen, altijd een klein communicatieteam gehad, met Bob als vaste senior, en hele jonge mensen die binnenkwamen en voor een deel ook al elders aan de slag zijn. Hij heeft die echt opgeleid, en dat was voor hem ook prettig, hij deed het graag.

*Stel, we zijn vijf à tien jaar verder, waar wil u dan staan? Welk resultaat hebben we dan bereikt?*

Om te beginnen zou ik willen dat we binnen tien jaar heel wat meer mensen boven de 50 aan het werk hebben en met name ook boven de 55. Dat evolueert nu heel geleidelijk in de positieve richting, maar dat is voor een stuk ook een spontaan, demografisch effect, we moeten daar niet te hoog over opgeven. Ik zou willen dat we in de feiten kunnen zien dat er veel meer 50-plussers aan het werk zijn.

Ik zou ook willen dat we kunnen zien dat er in meer ondernemingen een leeftijdsbewust personeelsbeleid is. Het moet meer worden dan een mooi thema voor seminars en colloquia. Ik zou ook willen dat we geen vormen meer hebben van leeftijdsdiscriminatie bij aanwervingen en binnen bedrijven.

Ik zou nog twee andere dingen willen, namelijk dat mensen die langer aan het werk blijven ook met plezier aan het werk zijn. We moeten daarom nadenken over de motivatie van mensen om te blijven werken in een voor het overige nogal rijke samenleving. En ik zou ten slotte ook willen zien dat we een samenhang ontwikkelen in de samenleving tussen generaties, onder meer op de bedrijfsvloer tussen jongeren en ouderen. Ouderen wat betreft ervaring, jongeren wat betreft nieuwe inzichten.

*En welke moeilijkheden moeten er opgelost worden om dat resultaat te bereiken?*

Een belangrijk knelpunt is en blijft de manier waarop bedrijven herstructureren. Omdat je dan telkens opnieuw het signaal geeft dat de ouderen eigenlijk het minst interessant zijn. En dat er geen andere uitweg is dan inactiviteit. Wij moeten er bij herstructureringen absoluut voor zorgen dat je ook die groep oudere werknemers nog een kans op werk biedt, dat ze snel terug aan het werk zijn in een ander bedrijf of in een andere afdeling van hetzelfde bedrijf. Daar zijn we nog lang niet aan toe, de meeste herstructureringen nu gaan nog spontaan in de klassieke richting.

Een volgende knelpunt is dat van opleiding. De opleidingsinspanning voor de wat oudere leeftijdscategorie moet omhoog. In bedrijven, maar ook bij de mensen zelf. Dat gaat niet altijd over formele opleidingen, cursussen of vormingsuren. Het gaat ook over in een leerrijke omgeving werken, het gaat over blijven leren door dagdagelijkse praktijken, het gaat over competentie management. Dure woorden, maar het betekent wel iets. Dat is dan ook de reden waarom ik met de Vlaamse vakbonden en de Vlaamse werkgevers een competentieagenda op punt heb gesteld.

*Vooraf naar grotere bedrijven lijkt mij dat een moeilijke zaak...*

Dat is juist en niet juist. Er zijn in Vlaanderen al voorbeelden van wat grotere bedrijven die voornamelijk een arbeiderspopulatie hebben en die met steun van de vakbonden echt aan competentie management doen.

Ik ben een tijdje geleden te gast geweest bij Philips Lighting in Turnhout, met 2.000 werknemers in een klassieke sector: een

productieomgeving, een industriële omgeving. Men heeft er met de vakbonden van de arbeiders een competentie management-systeem op punt gesteld waar iedereen zeer over te spreken is. Ze zijn daar vertrokken vanuit het besef dat je mensen weerbaar moet maken voor mogelijke veranderingen in de economische omgeving. En dat werkt echt wel.

Een tweede voorbeeld: wij hebben onlangs ons expertisecentrum Leef tijd & Werk gelanceerd en we hadden daarbij het bedrijf Eribel uitgenodigd. Een klassiek bedrijf uit de bouwsec-

---

*Wij moeten er bij herstructureringen absoluut voor zorgen dat je die groep oudere werknemers nog een kans op werk biedt*

---

tor, dat onder meer deuren produceert. Dat is voor een stuk zwaar technisch werk, met deuren sleuren enzo. Die mensen hebben een beleid op punt gesteld waarbij ouderen die het fysiek moeilijker hebben om dat zware werk te doen, jongeren begeleiden, opleiden. Dat lijkt zeer goed te werken.

Bij de lancering van het leeftijdcentrum waren we te gast bij C&A in Antwerpen op de Meir en daar hebben we ons laten uitleggen hoe ze een systeem hebben ontwikkeld waarbij jonge winkelmedewerkers – meestal vrouwen – opgeleid worden door oudere werknemers. Dat zijn geen hogeschoolde mensen, het zijn geen arbeidsters, het zijn bedienden.

En je kunt dergelijke hoopgevende processen ook al zien in andere omgevingen. Ik ben daar niet sceptisch over, alleen, men moet het willen doen.

De baas van Eribel is iemand die erg overtuigd is dat dat echt de enige uitweg was voor zijn bedrijf. Omdat hij anders te maken had met het snel vertrekken van een aantal vijftigers zonder enige kennisoverdracht. De mensen van C&A zijn ook erg overtuigd dat ze dat moeten doen om het goed te doen in hun bedrijf. Die zien natuurlijk ook in hun winkel hoe het



publiek dat over de vloer komt stilletjes aan gemiddeld wat ouder wordt. De samenleving wordt ouder, en dus kunnen bedrijfsleiders die zich daarvan bewust zijn, daar iets van maken.

Dus het zijn knelpunten, maar je kunt ze ook overwinnen. Het vraagt enig voluntarisme, maar dat proberen we nu precies te ondersteunen met het expertisecentrum. We zoeken goede voorbeelden en die proberen we verder te verspreiden. Onze projectontwikkelaars, 13 mensen die daar in het bijzonder voor verantwoordelijk gesteld zijn, prospecteren daar ook echt op.

*Wat is er volgens u nodig om het leren tussen generaties te stimuleren?*

Opnieuw, dat is voor mij heel sterk verbonden met een bredere opdracht: competentie management op de werkvloer. Je moet competenties van mensen detecteren, je moet daar de tekorten van zien, maar ook de kansen. En je moet ervoor zorgen dat die verder ontwikkeld kunnen worden. Ik vind dat een recht op leren.

Als je goed competentie management hebt, kun je daar vervolgens het leren tussen generaties in inbouwen. Nu, ook daar moeten we denk ik goede voorbeelden uitzaaien. In de nieuwe ESF-oproep rond opleidingen is één van de criteria: aandacht voor vijftigplussers. Er komt een nieuwe oproep van ESF voor projecten waarbinnen oudere werknemers worden ingezet als mentor voor nieuwkomers, stagiairs of leerlingen. Een oproep waarbij we projecten zoeken waarin oudere werknemers daartoe worden opgeleid, zodanig dat ze hun kennis kunnen doorgeven aan anderen.

Wij hebben voorgesteld aan de SERV, de Sociaal-Economische Raad Vlaanderen, om een beroepsprofiel opleider-begeleider te ontwikkelen waaraan we dan een ervaringsbewijs (een Vlaamse versie van het EVC-diploma; red.) zouden kunnen koppelen. Dat is nog een vaag idee, dat gaat ook nog wel wat tijd vragen. Maar wat zou het mooi zijn als een aantal van die oudere mensen deskundigheid hebben opgebouwd op de werkvloer in begeleiding, opleiding of coaching. En je dat kunt bekrachtigen met een certificaat.

We hebben natuurlijk nu al de diversiteitsplannen op de werkvloer. Dat zijn er elk jaar zo'n 500 en een aantal daarvan hebben ook te maken met leeftijd. Het groeit wel, maar er moet nog meer aandacht voor komen, onder andere via die ESF-projecten.

*Stel, u hebt het voor het zeggen, en u kunt drie dingen beslissen in verband met oudere werknemers. Wat zou u doen?*

Ik ga altijd terug naar de vicieuze cirkel. Eén, ik zou uitstapssystemen maximaal ontmoedigen. Twee, ik zou eisen dat er in elk bedrijf, groot of klein, een ontwikkelingsplan is voor elke werknemer, hooggeschoold of laaggeschoold. Van de commerciële directeur tot de poetsvrouw in de kantine. Naar mijn idee is een eigen ontwikkelingsplan een recht voor iedereen die werkt. En dat moet gesteund zijn op het competentie management in het bedrijf. Eens kijken of ik een derde punt heb... neen... Dat zijn eigenlijk de twee essentiële dingen.

*De manager van Borealis zei in het interview op pagina 62 vindt dat je in cao's zou moeten werken naar een investeringsbeleid in opleidingen en niet naar een verdelingsbeleid.*

Daar ben ik het absoluut mee eens, het is natuurlijk makkelijker gezegd dan gedaan omdat mensen bij een cao ook opslag willen. Wij hebben wel de laatste jaren in het sociaal overleg geleidelijk aan meer aandacht gekregen voor opleiding en vorming. Met name op het Vlaamse vlak zijn wij toch wel bezig met een sociaal overlegkader te ontwikkelen rond competentie management.

*Nog een laatste samenvattende vraag. Wat zijn volgens u de kansen en bedreigingen voor oudere werknemers?*

Wel, de kans die we hebben is dat je natuurlijk door de schaarste op de arbeidsmarkt een groter bewustzijn krijgt van de troeven waarover ouderen beschikken en van de schat aan ervaring die daar nog te valoriseren is. Die kans is op hetzelfde moment ook een bedreiging. Onze Vlaamse arbeidsmarkt gaat zeer snel de impact voelen van de vergrijzing. De bedreiging is dat als zowel de bedrijven als de werknemers niet 'snel genoeg' gaan leren (de bedrijven om flexibel om te gaan met de verschillende leeftijdsgroepen en de oudere werknemers om te blijven leren), dat heel negatieve gevolgen gaat hebben... Maar ik ben optimistisch!



**IN VEEL ORGANISATIES LEEFT DE VRAAG HOE DE KENNIS VAN DE OUDERE GENERATIE MEDEWERKERS BEWAARD KAN BLIJVEN NADAT ZIJ MET PENSIOEN IS GEGAAN. VEEL ERVARINGSKENNIS IS ECHTER IMPLICIET EN KAN NIET SIMPELWEG OVERGEDRAGEN WORDEN DOOR TE EXPLICITEREN ZOALS MIDDELS INSTRUCTIES, OPLEIDINGEN, MENTORING EN COACHING OF WEBSITES. ERVARINGSKENNIS KAN HET BEST OVERGEDRAGEN WORDEN ZOALS DEZE OOK GEDURENDE DE LOOPBAAN ONTSTAAT: IN DIRECTE INTERACTIE MET COLLEGA'S.**

# Kenniserfenis in een kenniscreërende organisatie

## **CEES SPRENGER**

Het vraagstuk over het overdragen van ervaringskennis komt de afgelopen periode steeds sterker naar voren door de afnemende groei van de bevolking en de daarmee gepaard gaande relatieve toename van ouderen. In veel publicaties over leeftijdsbewust personeelsbeleid is te lezen dat het van belang is aandacht te besteden aan de specifieke kenmerken van ouderen. Op die manier kunnen ouderen toch zo lang mogelijk inzetbaar blijven en ook in hun tweede loopbaanhelft prettig blijven werken en zelfs leren.

In dit artikel komt de vraag aan de orde hoe een organisatie om kan gaan met de kenniserfenis van ervaren, oudere werknemers. Na een korte verkenning van het thema vergrijzing in organisaties komt de vraag aan de orde wat kenmerken zijn van de ervaringskennis waar oudere en/of ervaren medewerkers over beschikken en hoe deze kennis gedurende de loopbaan tot stand is gekomen. Uit deze analyse blijkt dat veel ervaringskennis impliciet is en niet simpelweg overgedragen kan worden door te expliciteren zoals middels instructies, opleidingen, mentoring en coaching of websites. Ervaringskennis kan het best overgedragen worden zoals deze ook gedurende de loop-

baan ontstaat: in directe interactie met collega's. Zo beschouwd is de kenniserfenis niet meer te verzilveren aan het einde van de loopbaan, maar gaat het erom gedurende de loopbaan werk en samenwerking zodanig te organiseren dat steeds nieuwe kennis blijft ontstaan. Dat geldt zowel voor de minder ervaren als voor de ervaren medewerkers! In een kenniscreërende, lerende organisatie speelt de vraag niet óf jong en oud leert, maar veel meer hoe dat leerproces tijdens en buiten het werk verloopt, zodanig dat ervaringskennis steeds zoveel mogelijk gedeeld wordt en leidt tot ontwikkeling en vernieuwing.

## **OUDERE GENERATIE**

Iemand die kijkt naar de gemiddelde arbeidsorganisatie van dit moment met de blik van twintig jaar geleden ziet een groot probleem: er is een enorme vergrijzing zichtbaar. Het aantal mensen in de leeftijdscategorie tussen veertig en 59 neemt relatief sterk toe ten opzichte van de groep onder veertig jaar. Dit 'probleem' is echter zodanig structureel dat het eerder een kenmerk is: de leeftijdsopbouw van de bevolking is aan het veranderen en de effecten daarvan werken vanzelfsprekend door binnen arbeidsorganisaties. De veranderingen in leeftijdsop-

bouw gaan gepaard met een aantal andere ontwikkelingen. Mensen worden gemiddeld niet alleen ouder, ze zijn langer actief en hun gezondheid is beter. In de jaren zestig kon iemand na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd nog maar weinig, tegenwoordig trekken mensen van 65 er massaal op uit om van cultuur en recreatie te genieten.

Ook het werk en de werkbeleving is sterk veranderd. Naar verhouding bestaat veel minder van het werk uit fysieke arbeid ten gunste van een sterke toename van denk- of kenniswerk. Steeds vaker is het geluid te horen dat mensen om gelukkig te zijn in meerdere of mindere mate behoefte hebben aan arbeid, zolang ze daar fysiek en mentaal toe in staat zijn: levenslang inzetbaar (A&O fonds gemeenten, 2005). Deze visie krijgt ook de instemming van de politiek, aangezien de economie erbij gebaat is dat de beroepsbevolking op sterkte blijft. Dit is gezien de demografische ontwikkelingen alleen haalbaar wanneer mensen bereid zijn hun loopbaan te verlengen.

Recent blijkt dat de oudere generatie ook steeds actiever wordt op het gebied van werk. De uitzendmarkt voor 55-plus groeit sterk en organisaties maken steeds vaker afspraken met ouderen over arbeidsinzet na hun pensioen. Naast het gegeven dat bedrijven op die manier extra geschoolde en ingewerkte arbeidskrachten kunnen inzetten, speelt daarin ook het argument mee dat op die manier de kennis van ouderen voor de organisatie beschikbaar blijft.

Binnen arbeidsorganisaties wordt arbeid steeds meer op kennis van medewerkers gebaseerd en neemt de snelheid toe waarmee producten, werkprocessen en bekwaamheden moeten veranderen om toegevoegde waarde te blijven leveren aan de afnemers in de maatschappij. De consequentie daarvan is dat medewerkers navenant mee moeten veranderen om bij te blijven. Medewerkers moeten een leven lang leren, dus ook als ze in hun tweede loopbaanhelft zijn aanbeland.

Ondertussen veranderen ook de opvattingen over en de inzet van opleidingen sterk. Steeds meer mensen volgen nog studies op hogere leeftijd. Zelfs het aantal studenten dat na afloop van hun loopbaan nog een opleiding volgt, neemt sterk toe. Leren doen we niet meer alleen voordat we een beroep uitoefenen, maar maakt steeds meer continu onderdeel uit van ons werk en zelfs ons leven.

Deze en andere ontwikkelingen bepalen mede hoe te kijken naar het vraagstuk van de kenniserfenis van ouderen:

- vergrijzing van de (beroeps)bevolking is eerder een kenmerk dan een 'probleem';
- ouderen kunnen en willen meer dan vroeger, niet in de laatste plaats omdat werk steeds meer kenniswerk wordt;
- leren en veranderen blijft niet beperkt tot de eerste loopbaanhelft, maar is ook in het laatste deel van het werkzame leven van groot belang;
- men beleeft leren steeds meer als een proces dat zinvol is in zichzelf, niet alleen als een noodzakelijke voorwaarde om aan het werk te komen.

Kenniserfenis mogen we dan ook niet beschouwen als een vraagstuk dat alleen betrekking heeft op oudere werknemers vlak voor hun pensionering. Kenniserfenis gaat ook over de vraag hoe organisaties steeds nieuwe kennis kunnen blijven creëren, aangezien verouderde kennis waarde verliest. Het gaat bovendien over de vraag hoe (oudere én jongere) mensen binnen organisaties samen leren en zelfs over de vraag hoe mensen die met pensioen zijn gegaan, bijdragen kunnen blijven leveren aan arbeidsorganisaties en een zinvol leven kunnen blijven leiden na hun loopbaan.

#### **ERVARINGSKENNIS**

De kennis van oudere en ervaren medewerkers is stap voor stap opgebouwd in de vele jaren waarin zij hun vak hebben uitgeoefend. Na hun initiële beroepsopleiding hebben zij zich tijdens en door hun werk gaandeweg verder ontwikkeld. Ze hebben in verschillende functies en uiteenlopende werkomgevingen gewerkt en zijn gegroeid van 'junior' naar 'senior'. Ervaringskennis is hierin een sleutelfactor. Hoe komt ervaringskennis tot ontwikkeling?

Ervaringskennis ontstaat op verschillende manieren. Ten eerste zit in ervaring opdoen een element van 'oefening'. Een jonge beroepsbeoefenaar met weinig ervaring heeft nog weinig routine. Iedere situatie lijkt nieuw en vraagt om afwegingen hoe te handelen om een goed resultaat te bereiken. Gaandeweg oefent iemand steeds meer handelings- en denkpatronen in die het makkelijker maken om snel en effectief te reageren.

Een tweede aspect van ervaringskennis is dat iemand naarmate de tijd vordert een steeds breder arsenaal aan handelings- en denkpatronen opbouwt door te werken in verschillende situaties en omstandigheden en met uiteenlopende collega's. Op die manier leert men steeds meer variaties kennen binnen het beroep en handelingsstrategieën om daarmee om te gaan.

Op de derde plaats heeft ervaringskennis ook betrekking op de mentale ontwikkeling van de persoon. Een ervaren beroepsbeoefenaar is 'gerijpt' in zijn denken en handelen. Hij hoeft zich niet meer volledig te concentreren op de eigen effectiviteit, maar kan ook zien wat de bijdrage van anderen is. Hij kan beter reflecteren en relativeren dan een 'junior' en straalt om die reden ook veel meer zelfverzekerdheid en vertrouwen uit.

#### **KENNIS ALS PERSOONLIJKE BEKWAAMHEID**

De opgebouwde ervaringskennis zit als het ware verstregeld in de persoon. De kennis is een mengeling van cognitieve, affectieve en handelingskennis. Overdracht van die kennis, bijvoorbeeld door een jongere collega uit te leggen hoe hij een bepaalde klus moet klaren, is maar ten dele mogelijk. De kennis, beter gezegd de bekwaamheid om effectief te opereren, gaat over veel meer klussen dan deze ene klus. De bekwaamheid is immers ook juist opgebouwd tijdens het uitvoeren van vele, vele klussen. Ervaringskennis is gevormd door een combinatie van denken en handelen en is een persoonlijk bezit: iedereen die deze kennis wil 'overnemen' zal zelf de ervaring moeten opdoen die daarvoor nodig is. Deze vorm van kennis is een persoonlijke bekwaamheid. Of en hoe mensen deze kennis kunnen en willen gebruiken is ook een persoonlijke keuze. Als een senior beroepsbeoefenaar samenwerkt met een jonge collega die hem in het geheel niet bevalt, kan hij ertoe besluiten om niets door te leren aan deze persoon, of zelfs, vanwege zijn ervaringskennis, deze persoon in een situatie te brengen waarin hij niet effectief kan handelen. Zoals het voorbeeld van meestersvoetballer Johan Cruyff die medespelers waar hij een hekel aan had de bal zo kon aangeven dat ze er niks mee konden (Winsemius, 2005).

#### **HALFWAARDETIJD VAN KENNIS**

Ervaringskennis heeft nog een ander belangrijk kenmerk. Het is in feite 'achteraf'-kennis. Het is kennis die gegroeid is in situaties die zich in het verleden hebben voorgedaan. In nieuwe en onbe-

kende situaties kan een ervaren professional putten uit deze ervaring door snel af te wegen welke overeenkomsten er zijn met situaties uit het verleden en – vaak impliciet – te kiezen voor de aanpak die toen succesvol bleek. Het grote voordeel van ervaringskennis is dan ook dat iemand snel en effectief kan handelen. Er kleeft echter ook een nadeel aan: in complexe werksituaties kunnen, naast de 'bekende' variabelen, ook nieuwe, onbekende invloeden een rol spelen. Als de ervaren beroepsbeoefenaar de situatie routinematig benadert, zal hij de nieuwe impulsen over het hoofd zien en mogelijk niet effectief zijn. Kennis heeft met andere woorden een 'halfwaarde'-tijd. Ervaringen uit het verleden verliezen gaandeweg hun waarde voor het

---

*Ervaringskennis wordt gevormd door een combinatie van denken en handelen en is voor iedereen een persoonlijk bezit*

---

handelen in het heden. Wil ervaringskennis zijn waarde houden, dan moet de ervaringskennis steeds opnieuw aangevuld worden. Kennis is met andere woorden geen statisch, maar juist een dynamisch begrip. Als mensen niet alert reageren op ontwikkelingen om hen heen, als mensen niet blijven leren, blijft de kennis die zij hebben niet op hetzelfde peil, maar neemt gaandeweg af. Dit maakt het voor een organisatie zo belangrijk om steeds nieuwe kennis te blijven creëren.

#### **LEREN IN INTERACTIE**

Dan is er nog een derde kenmerk van ervaringskennis dat we in beschouwing moeten nemen. Kennis is weliswaar een persoonlijke bekwaamheid, deze bekwaamheid ontwikkelt iemand echter niet alléén, maar juist in interactie met andere mensen. Leren door naar anderen te kijken en hen – dat kan zelfs onbewust gebeuren – te imiteren, door elkaar positief of negatief aan te spreken op gedrag, door voor te bespreken hoe zaken straks aangepakt moeten worden en door achteraf samen te reflecteren op de handelingen. De sociale omgeving is een belangrijke leeromgeving voor het ontwikkelen van persoonlijke bekwaamheid.

Er is zelfs wat voor te zeggen dat iemands persoonlijke bekwaamheid los van de sociale omgeving waarin hij of zij deze kennis heeft opgebouwd relatief van weinig waarde is. Een professional is in het werk mede effectief door goede contacten met collega's die informatie aandragen, feedback geven en werk voorbereiden of nabespreken. Hoe minder actief deze interacties zijn, hoe minder informatie er stroomt, hoe minder iemand leert, hoe minder effectief iemand is.

Leren van mensen in een organisatie is veel minder een individueel proces dan het lijkt. Hoe meer mensen in een organisatie op elkaar zijn ingespeeld en hoe groter de bereidheid is om elkaar informatie toe te spelen, hoe sterker het vertrouwen en daarmee het 'Social Capital' binnen een organisatie kan groeien.

#### **LEREN GEDURENDE DE LOOPBAAN**

Tot nu toe is vooral ingegaan op ervaringskennis. Kenmerkend voor ervaringskennis is dat deze:

- een persoonlijke bekwaamheid is, de kennis is als het ware verstrengeld met de persoon en daardoor niet van de persoon te vervreemden;
- een halfwaardetijd heeft, ofwel na verloop van tijd minder waarde krijgt doordat de ervaringen waarop de kennis gebaseerd is niet meer actueel zijn. Ervaringskennis blijft alleen van waarde wanneer iemand continu blijft leren;
- afhankelijk is van de mate van vertrouwen en sociaal kapitaal binnen een organisatie óf ervaringskennis rendeert.

Leren in en tijdens het werk kan en mag om deze redenen niet beperkt blijven tot de eerste loopbaanhelft. Het is duidelijk dat professionals een initiële opleiding nodig hebben en vervolgens een goede inwerkperiode. Maar ook in de tweede loopbaanhelft is leren nodig en wenselijk. De dagelijkse handelingsvaardigheid houdt men natuurlijk wel vast gedurende het werk, moeilijker is echter om in deze vaardigheid ook werkelijk de scherpste, of de fijne kneepjes vast te houden en te blijven ontwikkelen. Zoals de beste pianist ter wereld dat alleen goed kan blijven door dagelijks te oefenen, zullen ook goede beroepsbeoefenaren moeten blijven trainen met vaardigheden om scherp te blijven. Dat is nog meer noodzakelijk wanneer een professional zijn beroep uitoefent in de context van een organisatie. Hij blijft immers leren van de mensen om hem heen en heeft op zijn beurt een belang-

rijke functie om anderen in de gelegenheid te stellen van hem te leren. In de tweede loopbaanhelft doet echter ook het proces van veroudering of obsolescentie zijn intrede. Dit heeft invloed op het leerproces van oudere werknemers en hun organisatie.

#### **OBSOLETIE**

De afgelopen jaren is er veel onderzoek gedaan naar veroudering of obsolescentie (Thijssen, 2006). Onder obsolescentie kan verstaan worden: individuele beroepsmatige kwaliteiten die tegenwoordig van minder waarde zijn dan in een eerdere periode. Dat kan er zowel op duiden dat iemand zijn werk niet meer zo goed aankan als vroeger (lichamelijke of geestelijke slijtage), als dat het werk dat iemand doet minder gewaardeerd wordt dan vroeger (keurig handschrift). Er bestaan meerdere vormen van obsolescentie:

- technische obsolescentie: verminderde kwalificaties door terugval van fysieke of geestelijke vermogens;
- economische obsolescentie: achterhaalde kwalificaties door verandering van werk en omgeving;
- perspectivische obsolescentie: achterhaalde opvattingen door te blijven bij in het verleden ontwikkelde visies of verouderde beroepsmatige waarden en normen.

Uit onderzoek blijkt dat er minder sprake is van obsolescentie bij hoger opgeleiden, met name wanneer zij een complex takenpakket uitoefenen met veel variatie. Obsolescentie blijkt veel minder dan men in het verleden dacht gekoppeld te zijn aan leeftijd. Een belangrijkere variabele is het vermogen tot zelfsturing in loopbaanactiviteiten en leeractiviteiten. Hoe sterker het werk en de werkomgeving een beroep doen op zelfsturing, hoe groter de prikkels zijn om te blijven leren en veranderen (Eraut, 2004).

Het effect van een werkomgeving en instelling die gericht zijn op leren en veranderen is dat de kennisontwikkeling in beweging blijft en op die manier kennis niet hoeft te verouderen of verstarren. Dit geldt niet alleen voor de kennis of bekwaamheid die de persoon bezit, het geldt ook voor de persoon zelf. Als een oudere werknemer niet meer verandert en leert, kan veel eerder perspectivische obsolescentie optreden: achterhaalde opvattingen en ouderwetse visies omtrent ontwikkelingen in arbeid en beroep (Thijssen, 2006). Het gevolg van deze 'veroudering en verstar-

ring' is dat mensen in hun werksituatie in een isolement raken en zich steeds minder met het werk kunnen verbinden. Dit kan ertoe leiden dat men het perspectief verlegt naar de post-arbeids-situatie en daar helemaal naar toe gaat leven. Als mensen eenmaal de focus verlegd hebben naar de periode na hun pensioen, is het vrijwel onmogelijk nog te blijven leren en veranderen in het werk.

### **KIJK OP KENNISERFENIS**

Uit het voorgaande blijkt dat de 'kenniserfenis' van ervaren medewerkers naar (junior) collega's minder gelijkenis vertoont met de nalatenschap van een overledene dan het woord erfenis doet vermoeden. De erfenis na overlijden bestaat uit geld en goederen die tastbaar, expliciet zijn en letterlijk overgedragen kunnen worden aan de achtergebleven familie. De kennis die iemand in de loop der tijd heeft opgedaan tijdens het werk is minder simpel over te dragen. Dat heeft vooral te maken met het feit dat veel van de opgedane ervaringskennis niet expliciet is en ook niet expliciet gemaakt kan worden. Deze impliciete kennis is aan de persoon gebonden en wordt pas zichtbaar op het moment dat deze persoon in een specifieke werksituatie komt waarin een beroep gedaan wordt op deze kennis.

Het veilig stellen van de kenniserfenis zal dan ook maar zeer ten dele bewerkstelligd kunnen worden door impliciete kennis expliciet te maken. Manieren waarop expliciteren kan plaatsvinden zijn bijvoorbeeld het inzetten van ervaren medewerkers als docent of coach, ervaringskennis vastleggen op schrift of internet, instructiehandleidingen of opleidingsprogramma's maken op basis van ervaringskennis. Het lijkt verstandiger om naast deze maatregelen juist de aandacht te richten op het informele leren: de momenten waarop de ervaren medewerker de kennis toepast en – nog beter – verder ontwikkelt. Als al doende de kennis blijft veranderen en vernieuwen, is dat een belangrijke manier om obsolescentie van de persoon met zijn kennis tegen te gaan. Het zijn in essentie ook deze momenten waarop ervaren en minder ervaren medewerkers tijdens het samenwerken van elkaar kunnen leren. Niet alleen kan de minder ervaren medewerker de kunst afkijken van de senior, de senior kan omgekeerd ook leren van nieuwe en onbevangen inzichten en experimenten van de jeugd.

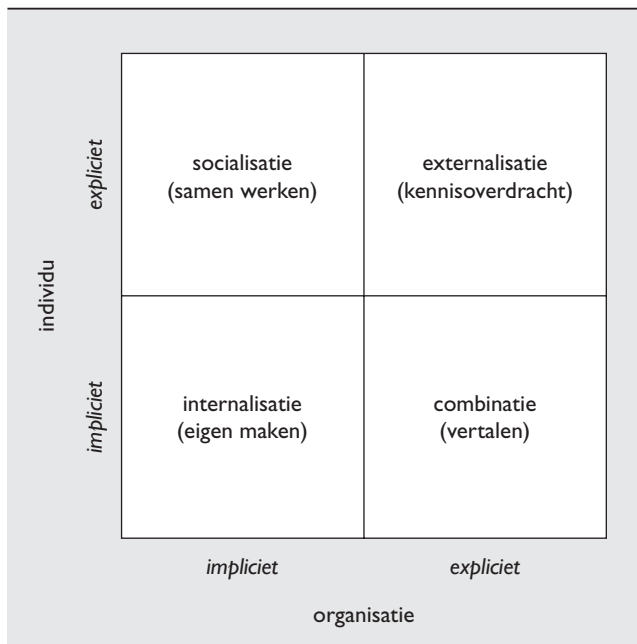
Een zeer belangrijke succesfactor voor de kenniserfenis ligt besloten in de kwaliteit van de relatie tussen de ervaren en onervaren medewerkers. Zij zullen alleen bereid zijn kennis te delen wanneer ze open staan voor elkaars inbreng en het gevoel hebben dat zij er zelf beter van worden wanneer zij samenwerken en leren met ouderen. Deze onderlinge bereidheid en openheid kan gevoed worden door de bewuste keuze om het werk ook te zien als leermogelijkheid. Dat kan alleen wanneer er in de fase voorafgaand aan de activiteiten bewust aandacht is voor dit perspectief op kenniserfenis.

De kenniserfenis heeft in deze opvatting veel meer weg van een proces dan van een product. Het gaat er in essentie niet om dat de tijdens leer- en werkprocessen ontstane kennis (het product van leren) na afloop aan anderen wordt overgedragen, maar de kern van de erfenis is juist dat ervaren en onervaren medewerkers samen in de situatie zijn waarin de aanwezige kennis wordt toegepast en zelfs verder ontwikkeld (het proces van leren).

Een kort voorbeeld kan dit verduidelijken. Een beleidsmedewerker zware transporten bij de politie is met pensioen gegaan. Twee jongere collega's van hem moeten een nieuw protocol zware transporten ontwikkelen en willen gebruikmaken van de (ervarings)kennis van de gepensioneerde. Dit blijkt niet goed te werken wanneer ze alleen zijn advies inwinnen. Hij kan wel veel verhalen vertellen uit het verleden, maar heeft geen ervaring met dit nieuwe vraagstuk. Veel leerzamer is het wanneer ze samen deel gaan uitmaken van het projectteam en gezamenlijk het nieuwe protocol ontwerpen. De 'oude' kennis wordt gebruikt om nieuwe kennis te produceren.

### **KENNISCREËRENDE ORGANISATIE**

Deze kijk op kenniserfenis vertoont veel gelijkenis met de benadering van de kenniscreërende organisatie die door Nonaka en Takeuchi (1995) werd geïntroduceerd. Zij onderscheiden een raamwerk met twee dimensies (zie figuur 1). De eerste, horizontale dimensie bevat een schaal die loopt van individuele kennis naar organisatiekennis. Zij achten dat van belang aangezien kennis altijd door individuen wordt gecreëerd, niet door organisaties. De tweede, verticale dimensie bestaat uit een schaal die verloopt van impliciete kennis naar expliciete kennis.



Figuur 1: Benadering van de kenniscreërende organisatie (Nonaka en Takeuchi, 1995).

In het raamwerk zijn vier verschillende manieren van kennisconversie beschreven. Kennisconversie staat in feite voor een manier waarop in interactie met en tussen mensen nieuwe kennis ontstaat. De vier manieren van kennisconversie zijn:

- socialisatie (van impliciet naar impliciet);
- externalisatie (van impliciet naar expliciet);
- combinatie (van expliciet naar expliciet);
- internalisatie (van expliciet naar impliciet).

De basis van kenniscreatie is volgens Nonaka en Takeuchi het leren door socialisatie: medewerkers in de organisatie die met elkaar ervaringen 'delen'. Een krachtige manier is om samen (werk)ervaringen op te doen, elkaar aan het werk te zien en de verhalen te horen ter ondersteuning daarvan. Socialisatie is zeer vergelijkbaar met het overdragen van de kenniserfenis zoals dat in de vorige paragraaf naar voren kwam. Nonaka en Takeuchi laten met hun benadering echter ook zien dat de 'kenniserfenis' die tijdens het proces van socialisatie wordt overgedragen de opstap kan zijn naar het creëren van nieuwe kennis.

In het proces van externalisatie wordt zo veel mogelijk van de door ervaren medewerkers impliciet bewaarde kennis expliciet gemaakt. Omdat veel van de ervaringskennis lastig in woorden uit te drukken is, maakt men vaak gebruik van verhalen, metaforen, analogieën of modellen. De ervaren en onervaren medewerkers kunnen samen, al dan niet ondersteund door meer collega's of stafmedewerkers, besluiten om deze kennis vast te leggen en/of toe te passen in andere werkprocessen of bedrijfsopleidingen.

Kenniscreatie vraagt echter vaak net iets meer dan het vertalen van (ervarings)kennis van de ene naar de andere situatie. In het proces van combinatie, zoals Nonaka en Takeuchi het noemen, wordt expliciete kennis uit verschillende bronnen samengevoegd en opnieuw geordend. Een voorbeeld daarvan is dat de eigen situatie vergeleken wordt met een best practice uit een andere organisatie of beoordeeld wordt met behulp van criteria die al eerder in theorie zijn ontwikkeld. Op die manier kunnen nieuwe aanpakken ontstaan, uitgetest worden en eventueel in de vorm van een experiment verder tot wasdom komen.

De vierde manier van kennisconversie is internalisatie: de expliciete kennis die men zich eigen heeft gemaakt gaat onderdeel uitmaken van de eigen knowhow. In het licht van kenniserfenis is internalisatie ook weer van belang: het laat zien dat de kenniserfenis pas waarde krijgt wanneer de 'erfgenamen' zich de overgeërfde en verder ontwikkelde kennis ook daadwerkelijk eigen kunnen maken en gebruiken.

#### KENNISBEWUST PERSONEELSBELEID

De laatste jaren is door velen al een lans gebroken voor leeftijdsbewust personeelsbeleid. Iedere levensfase heeft eigen kenmerken die te vertalen zijn in de vormgeving van het personeelsbeleid. In deze beschouwing over de kenniserfenis van ervaren en oudere werknemers is het perspectief gekozen van leren en ontwikkelen van kennis. Dat perspectief laat zien dat het grootste belang voor het overdragen van kennis van oudere naar jongere medewerkers niet zozeer is om de kennis van de ouderen te 'vangen'. Het gaat er meer om situaties te creëren tijdens het dagelijks werk waarin ouderen en jongeren elkaar ontmoeten en kennis met elkaar kunnen delen (socialisatie) of samen nieu-



we kennis creëren (combinatie). Het is daarbij niet alleen van belang dat de jongeren leren, maar juist ook dat de oudere werknemers blijven leren. Leren in dit verband betekent dat zij actief kennis blijven produceren, kennis die op die manier ook blijft ontwikkelen en veranderen. Overdragen van bestaande kennis loopt dan parallel met het genereren van nieuwe kennis.

Kennisbewust personeelsbeleid is juist in deze periode waarin we geconfronteerd worden met de toenemende vergrijzing van het personeelsbestand hoogst noodzakelijk. Hoe dat het best aangepakt kan worden is nog vol onzekerheden. Het is daarom hoog tijd om aandacht te gaan besteden aan onderzoek en experimenten die meer inzicht kunnen geven in effectieve aanpakken om de kennisoverdracht veilig te stellen. Er zijn vele aanpakken mogelijk, hierna worden er enkele geschetst (zie ook [www.leeftijdophetwerk.nl/praktijkvoorbeelden/projectenoverzicht](http://www.leeftijdophetwerk.nl/praktijkvoorbeelden/projectenoverzicht) (2007)).

- bewustzijn van de problematiek van de vergrijzing binnen de organisatie zichtbaar en bespreekbaar maken;
- inventariserend onderzoek naar de beleving en wensen van personeel om de eigen kennis optimaal in te zetten en verder te ontwikkelen;
- meer en expliciete aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en mobiliteit, waardoor juist ook oudere medewerkers actief kunnen blijven leren door veranderingen in werk en werkmethoden door te voeren;
- samenwerkingsprojecten initiëren waarin junior en senior medewerkers samen werken aan het verbeteren of vernieuwen van werkmethoden of producten;
- gepensioneerde medewerkers inhuren voor projecten of advieswerk waarin hun expertise en netwerk van groot belang kunnen zijn;
- onderzoeken hoe het sociale netwerk van ervaren medewerkers eruit ziet en op welke wijze zij hun kennis daarmee ‘verankeren’, om op die wijze gerichte ‘kennismakingsprogramma’s’ voor minder ervaren medewerkers op te stellen;
- tandems maken tussen jong en oud, waarbij ze samen kunnen optrekken om vragen en problemen in het werk expliciet te maken en samen op te lossen;
- ontwikkelen en aanpassen van arbeidsvoorwaarden op zodanig wijze dat arbeidsmobiliteit van oudere werknemers kan verbeteren;

- ontwikkelen van integraal HR-beleid waarin ook vitaliteit en motivatie van (oudere) werknemers een duidelijke plaats kunnen innemen;
- leidinggevend betrekken bij het bespreken van deze problematiek en hen uitdagen gerichte interventies en projecten te starten om de kennisoverdracht veilig te stellen.

Oudere en ervaren medewerkers blijven vooral leren wanneer hun werk en werkomgeving hen de gelegenheid biedt om nieuwe ervaringen te blijven opdoen. Dit is de tegenhanger van de ervaringsconcentratie (Thijssen, 2006) die optreedt wanneer mensen langere tijd steeds hetzelfde werk blijven doen. Dat vraagt om een gericht HR-beleid waarvan bewustwording van deze problematiek, mobiliteit, leermogelijkheden en bewust omgaan met het sociale netwerk de pijlers vormen. Aan de basis van een dergelijk beleid liggen praktijkgericht onderzoek en experimenten die de problematiek verder verkennen en mogelijkheden openen om er gericht en creatief mee om te gaan.

**Cees Sprenger** is adviseur en partner bij Kessels & Smit The learning company. In zijn projecten werkt hij vooral aan de combinatie van organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling. [sprenger@kessels-smit.nl](mailto:sprenger@kessels-smit.nl)

#### LITERATUUR

- A+O fonds Gemeenten (2005). *Levenslang inzetbaar, leeftijdsbewust personeelsbeleid voor gemeenten*. Publicatie van A+O fonds gemeenten, Den Haag.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, 70, 113-116.
- Nonaka, I. en H. Takeuchi (1997). *De kenniscreërende onderneming: hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*, Schiedam: Scriptum.
- Thijssen, J.G.L. (2006). *De tweede loopbaanhelft, Ontwikkelingen en perspectieven in een vergrijzende samenleving*, Universiteit Utrecht, rede bij afscheid.
- Winsemius, P. (2005). *Je gaat het pas zien als je het door hebt*. Amsterdam: Balans.
- TNO (2007), [www.leeftijdophetwerk.nl/praktijkvoorbeelden/projectenoverzicht](http://www.leeftijdophetwerk.nl/praktijkvoorbeelden/projectenoverzicht).



*Leon Vliegen, Borealis:*

# ‘Leren tussen generaties moet organisch groeien’

Leon Vliegen is werkzaam als HR-manager van de business group van Borealis, een van oorsprong Oostenrijkse organisatie die wereldwijd kunststoffen produceert. Hij doet dit werk sinds een jaar of twee, daarvoor was hij HR-manager van de Belgische vestigingen van Borealis. Het is vanuit die vorige functie, dat zijn ideeën over leeftijdbewust personeelsbeleid zich hebben ontwikkeld.

**DOOR HILDA MARTENS EN OLGA KOPPENHAGEN**

*Als u vanuit uw standpunt kijkt, moet er iets speciaals, iets anders, iets meer of minder of beter gebeuren naar oudere werknemers toe?*

Natuurlijk! Binnen organisaties zou veel meer aandacht besteed moeten worden aan leeftijdbewust personeelsbeleid. Speciaal voor de groep die nu 50+ is. Dat zijn mensen die tot voor kort dachten dat zij al dicht bij hun pensioen stonden, vervroegd zouden kunnen uittreden. Die worden nu geconfronteerd met het feit dat zij langer moeten doorwerken. Zij zijn daar niet klaar voor, maar de organisatie is daar dus ook niet klaar voor. Het beleid is er de laatste decennia niet op afgestemd geweest – dat was ook niet nodig –, daar moet verandering in komen.

Maar dat geldt niet alleen voor die 50-plussers. Ook de jongere werknemers van nu zullen op een dag 50-plus zijn en moeten nu al leren om vooruit te denken. Anders aankijken tegen hun loopbaan. Daar is geen algemeen recept voor te geven. Maar dat men langer fit zal moeten blijven, da's een ding dat zeker is. Opleiding is daarbij een van de sleutelwoorden naar mijn mening. Opleiding helpt om steeds nieuwe, andere dingen te kunnen blijven oppakken, en dat werkt verfrissend voor jong en oud.

Wat moet er gebeuren? Ik noem kort een aantal zaken:

- werknemers zouden zich flexibeler moeten opstellen ten aanzien van hun werk(plek). Momenteel is een job for life niet meer vanzelfsprekend, de mobiliteit wordt steeds groter. Dat vraagt aanpassing van de werknemer, maar ook begeleiding daarin van de organisatie, en meer indirect de overheid.
- er moet meer aandacht zijn voor arbeidsomstandigheden. Met een vergrijzend personeelsbestand zijn er vaker ergonomische aanpassingen nodig, een hef- en tilbeleid, een goed verzuimbeleid etc.
- er moet werk gemaakt worden van meer flexibele arbeidsregelingen, zoals het minder werken zonder invloed op pensioen;
- bij cao-onderhandelingen zou de focus verlegd moeten worden van de primaire arbeidsvoorwaarden naar een breder perspectief: stimuleren van innovatie, harder en slimmer werken. Het zou meer moeten gaan over investeren in opleidingsinspanningen dan over het verdelen van de opbrengsten.

Vooraf echter moet er wat gebeuren op het vlak van mentaliteit/visie binnen de organisatie; er moet een omslag plaatsvinden van vooroordelen over ouderen naar waardering voor hun expertise en ervaring. Dat lukt niet zomaar, dat moet organisch groeien. Een voorbeeld van hoe onze organisatie daarmee bezig is, zijn de klankbordgroepen die we opgezet hebben. Daarin zetten we een aantal mensen uit alle geledingen en van alle leeftijden bij elkaar, en met hen discussiëren we over allerlei onderwerpen. Zo ook over de vraag: wat motiveert mensen om langer door te werken, en wat belemmert hen daarin? Die klankbordgroepen leveren ons als management een andere bril om naar ons eigen beleid te kijken. Zeer nuttig, kan ik u verzekeren.

*Stel, we zijn vijf à tien jaar verder, waar wilt u dan staan? Welk resultaat hebben we dan bereikt?*

We zouden in elk geval moeten hebben gerealiseerd dat de arbeidsparticipatie van, zeg, 45-plussers significant gestegen is. Maar dat kan alleen slagen als we én de omstandigheden creëren waarin deze leeftijdsgroep zinvol aan de slag kan blijven, én een mentaliteitsverandering hebben bereikt bij zowel de ouderen zelf (in denken over hoe ze dat zouden kunnen doen), hun leidinggevenden (in aandacht voor opleiding & training), de organisatie (in het creëren van de juiste randvoorwaarden) als de overheid (in het realiseren van toepasselijke wetgeving op het gebied van flexibiliteit en mobiliteit).

Een mooi voorbeeld van hoe het kan, vind ik het Scandinavische flexicurity-beleid; dat is een activerend beleid bij het zoeken naar andere jobs dat heel goede resultaten oplevert en de mobiliteit sterk bevordert.

In Vlaanderen moet men eerst met het hoofd tegen de muur lopen om de problemen te zien. Men zou proactiever moeten zijn, dat zou zeer helpen. Ook zou er meer oog moeten zijn voor de lange termijn, en zou men zich minder moeten laten leiden door de waan van de dag. Ook in onze organisatie is op groepsniveau het op ouderen toegesneden beleid uitgesteld. Hoewel we al wel meer flexibiliteit in onze arbeidsvoorwaarden hebben dan menig andere organisatie, moet er nog veel gebeuren, bijvoorbeeld op het gebied van mentorship.

*Wat is er volgens u nodig om het leren tussen generaties te stimuleren?*

Ik zie weinig problemen op dat gebied. Het is wel nodig dat organisaties een context creëren waarin kennisoverdracht en leren gestimuleerd worden. Dat leidinggevenden vaardigheden daarvoor krijgen aangereikt. Ook oudere werknemers die bijvoorbeeld in een mentorrol komen, moeten daarin begeleid worden.

Een specifiek voorbeeld: de laatste twee jaar is Borealis actief bezig met het aantrekken van commercial graduates, high potentials uit de Europese business schools. Er is nu een project gestart, geleid door een senior (ouder dan 60 jaar), waarin die jonge talenten een buddy toegewezen krijgen van zo'n 15-20 jaar

ouder. Dat werkt heel goed, het laat de mensen zien dat samenwerken goed is, en dat iedereen kan leren van elkaar. Alle drie generaties (de senior, de buddy's en de talenten) zijn enthousiast over het project.

*Stel, u hebt het voor het zeggen, en u kunt drie dingen beslissen in verband met oudere werknemers. Wat zou u doen?*

1. opleidingsinspanningen belonen; zowel op individueel als op organisatieniveau;
2. extra inspanningen leveren om kwaliteit van de arbeid te verhogen;
3. de huidige arbeidsbemiddelingsdiensten omvormen tot levensloopbaanbegeleiders. Daar zou de overheid een rol in moeten spelen, die kunnen de gaten vullen die organisaties laten liggen, en kunnen organisatieoverstijgende maatregelen nemen.

*Wat zijn volgens u de kansen en bedreigingen voor oudere werknemers?*

De kansen liggen naar mijn idee vooral in het kapitaliseren van de sterke punten van de oudere werknemers. Ouderen zijn zeer loyaal, ze kunnen bijdragen aan een serener arbeidsklimaat, en daar zouden we gebruik van moeten maken. Probleem daarbij is dat de opbrengsten dit soort acties nauwelijks te vatten zijn in harde cijfers. Maar daarom zijn ze niet minder waardevol.

De bedreiging ligt aan de keerzijde van de medaille: als we niet tijdig inspringen op de arbeidsmarktrends, krijgen we op korte termijn te maken met een tekort aan arbeidskrachten waar niet tegenop te werven valt. En dat kan grote gevaren opleveren voor onze economische welvaart.

Het is mij opgevallen dat leeftijdsbewust personeelsbeleid bij ons in de organisatie weliswaar beschouwd wordt al een moeilijk thema, maar dat als je er dieper induikt, mensen er wel degelijk enthousiast op inspringen. In de eerdergenoemde klankbordgroepen bijvoorbeeld hebben we over belemmeringen gepraat, maar vooral gevraagd naar wat mensen stimuleert om langer door te werken. Dat bleek heel wat te zijn! Bovendien merkten we dat het de oudere werknemers plezier doet dat er over hen nagedacht wordt, dat er beleid ontwikkeld wordt. En dat schept weer commitment, een goede zaak dus!

IN HOEVERRE HEEFT HET TYPE ARBEID INVLOED OP DE ARBEIDSMOGELIJKHEDEN VAN OUDERE WERKNEMERS? LEVEREN BEPAALDE FUNCTIES DOOR HUN INHOUD EEN BIJDRAGE AAN LIFELONG LEARNING EN DAARMEE OOK AAN HET OP PEIL BLIJVEN VAN ARBEIDSPRESTATIES TOT OP OUDERE LEEFTIJD? IN DIT ARTIKEL WORDT, UITGAANDE VAN RECENT EMPIRISCH ONDERZOEK, GEPROBEERD TOT UITSPRAKEN TE KOMEN OVER DE BETEKENIS VAN INNOVATIEVE ARBEID EN MEER IN HET BIJZONDER VAN DE ARBEID VAN ÉÉN BEPAALDE BEROEPSGROEP, HET INNOVATIEVE KENNISWERK VAN WETENSCHAPPERS.

# Lifelong learning in academia

**JO THIJSSSEN**

Academia, de academische wereld van wetenschappers, wordt algemeen beschouwd als een goed voorbeeld van innovatief kenniswerk. Als er ergens lifelong learning in praktijk wordt gebracht, zou het daar moeten zijn waar de grenzen van empirische kennis door middel van nieuw wetenschappelijk onderzoek telkens weer worden verlegd.

Innovatieve arbeid en kenniswerk worden graag in één adem genoemd en ze worden in deze tijd van vergrijzing maar al te graag gezien als een panacee tegen deficiëntie, tegen gebreken en beperkingen in de tweede loopbaanhelft.

Dat is een aantrekkelijke gedachte, omdat kenniswerk in westerse landen steeds verder toeneemt ten koste van werk in de industriële sector. Door een dergelijke verschuiving zou het het gevaar van obsolescentie, van expertiseveroudering, waarvoor in deze tijd van vergrijzing zo vaak wordt gewaarschuwd (Thijssen, 2006), automatisch worden gereduceerd. De vrees voor een enorme toename van deficiëntie zou aldus worden weggenomen door de heilzame invloed van steeds meer kenniswerk.

Lange tijd hebben ongunstige stereotypen en preoccupaties voeding gegeven aan sombere verwachtingen over de arbeidsmogelijkheden van oudere arbeidskrachten in welk beroep dan ook. Kan dit pessimisme over deficiëntie, i.c. over met de ouderdom toenemende gebreken, worden ingeruild voor optimisme nu traditionele arbeid uit de industriële samenleving steeds meer verdrongen wordt door kenniswerk? Of berust dit optimisme slechts op ongefundeerde preoccupaties?

Over de vraag of bepaalde functies door hun inhoud een bijdrage leveren aan lifelong learning en daarmee ook aan het op peil blijven van arbeidsprestaties tot op oudere leeftijd wordt vaak gesproken in algemeenheden die teruggaan op preoccupaties. Teneinde vage algemeenheden te vermijden, wordt voornoemde vraag daarom toegespitst: uitgaande van recent empirisch onderzoek zal worden geprobeerd tot meer concrete en meer gefundeerde uitspraken te komen over de betekenis van innovatieve arbeid en meer in het bijzonder van de arbeid van wetenschappers.

Bij de analyse daarvan is reden voor extra voorzichtigheid, met name omdat de wereld van wetenschappers op zichzelf al eeu-

---

*Kan innovatief kenniswerk dienen als hét levenselixer tegen het optreden van deficiëntie?*

---

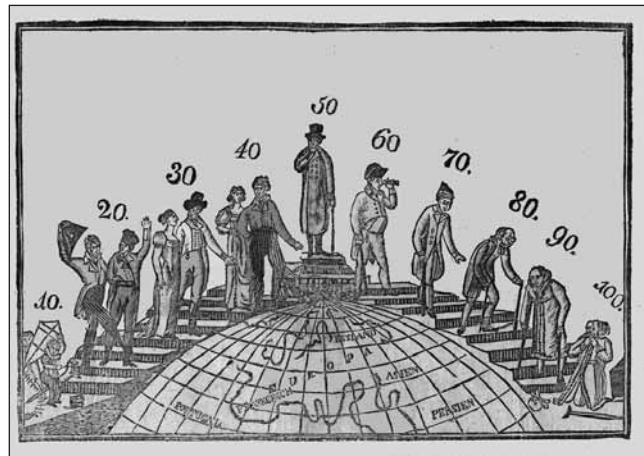
wenlang met discutabele preoccupaties is omgeven, preoccupaties die zich niet beperken tot ouderdomsproblemen.

Zo wordt bij voorbeeld al heel lang beweerd, zonder passende empirische onderbouwing, dat wetenschappers, in het bijzonder hoogleraren, in het dagelijks leven erg verstrooid en onhandig zijn (zie o.m. Becker & Verhoeven, 2000). Een vooraanstaand wetenschapper als Darwin was ervan overtuigd dat bovengemiddelde kwaliteiten op wetenschappelijk gebied samenhangen met ondergemiddelde kwaliteiten op andere terreinen, maar empirisch onderzoek daarnaar heeft hij niet verricht: het bleef bij een vooronderstelling (Greene, 1999).

Een andere preoccupatie over wetenschappers betreft de aannahme dat velen van hen zo gebiologeerd zijn door hun wetenschappelijke werk, dat ze willen bijven doorgaan tot ze erbij neervallen, of in elk geval tot op hoge leeftijd (zie o.m. De Wied, 1997). In recent gepubliceerde biografische schetsen wordt op grond van enkele voorbeelden gesuggereerd dat wetenschappers vaak tot ver voorbij hun pensioengerechtigde leeftijd blijven doorwerken (Evenblij, 2006).

Uit een combinatie van deze twee voornoemde preoccupaties kan een interessante assumptie worden afgeleid, namelijk dat de inzetbaarheid van wetenschappers duurzaam is (voorbij de pensioengrens), maar dat een beperkte breedte in inzetbaarheid (zich gebrekkig handhavend in het dagelijks leven) de tol is die voor hun specialistische werk van hoog niveau wordt betaald. De duurzame inzetbaarheid op een hoog prestatieniveau van oudere wetenschappers zou dan mogelijk worden gemaakt door de beperkte inzetbaarheidsbreedte. Omdat een kritische bejegening van de twee laatstgenoemde preoccupaties in dit verband van secundair belang is, zal er in het latere deel van deze bijdrage slechts relatief kort op worden ingegaan.

Na deze inleiding komt de deficiëntiehypothese aan de orde. Daarna wordt ingegaan op de betekenis van kenniswerk en van innovatie voor het up-to-date blijven. Vervolgens wordt de betekenis van kenniswerk van wetenschappers besproken, in het bijzonder van hoogleraren, zowel betreffende de relatie tussen arbeidsprestaties en leeftijd, alsook betreffende de hiervoor genoemde preoccupaties over duurzame en brede inzetbaarheid in latere loopbaanfasen. Tot slot worden de hoofdpunten met betrekking tot de state-of-the-art op een rij gezet.



Figuur 1. *Trap des ouderdoms* (houtsnede, ca. 1800). De dalende curve vanaf 50 jaar verbeeldt de volkswijsheid over de deficiëntie-hypothese: een voorstelling van stereotypen over afnemende kwalificaties en prestaties voor iedereen met eenzelfde leeftijd.

#### DE DEFICIËNTIEHYPOTHESE

De deficiëntiehypothese veronderstelt een met het stijgen van de leeftijd toenemend deficiet: ouderdom komt met gebreken. Deze assumptie is geworteld in reeds eeuwen volkswijsheden over een opgaande lijn tijdens de vroegere levensjaren, veelal tot vijftig jaar, en daarna een neergaande lijn tijdens de latere jaren. Veel oude volksprenten, die wel worden aangeduid als levensstrappen of trappen des ouderdoms, illustreren deze assumptie. Figuur 1 geeft er een voorbeeld van.

Dit thema speelt een belangrijke rol in de discussie over arbeidsparticipatie van oudere werknemers. En wellicht meer dan elk ander leeftijdsgebonden vraagstuk, is de publieke opvatting daaromtrent mede door wetenschappelijke bijdragen beïnvloed.

Ruim een halve eeuw geleden publiceerde Harvey Lehman, na een reeks van deelstudies, het geruchtmakende boek 'Age and achievement' (Lehman, 1953), waarvan de inhoud, al dan niet gepopulariseerd, rijkelijk is geciteerd. Daarin komt Lehman tot de conclusie dat er een samenhang bestaat tussen leeftijden, prestaties en prestatiegerelateerde vermogens. In feite werd daarmee vanuit wetenschappelijke hoek ondersteuning geboden voor deze reeds lang in voorwetenschappelijke wijsheden besloten liggende deficiëntiehypothese, onder meer bekend van de eerdergenoemde levensstrappen. Deze komt erop neer dat de

menselijke ontwikkelingslijn is weer te geven als een curve waarbij de geestelijke en lichamelijke vermogens in de jeugd en jongvolwassenheid toenemen, terwijl deze daarna met het ouder worden weer afnemen. De biologisch-psychologische parallel in de ontwikkeling van allerlei menselijke kwaliteiten, zoals Lehman die beschreef, bood een evidente verfijning van deze voorwetenschappelijke aannames, doordat hij het ontwikkelingsverloop voor een diversiteit aan menselijke vermogens, werkzaamheden en sectoren preciseerde. Ook zijn eigen sector, de academische wereld, werd geanalyseerd op topprestaties, met name onderzoeksprestaties, staaltjes van innovativiteit. Innovatief kenniswerk of niet, Lehman achtte de deficiëthythese bevestigd. Echter, een belangrijk verschil met veel afgebeelde levenstrappen op volksprenten is, dat het hoogtepunt van de prestatiecurve door Lehman niet rond het vijftigste levensjaar is gesitueerd, maar rond het 35e jaar.

#### *Methodologische tekortkomingen*

De Duitse psychologe Ursula Lehr behoort tot de eerste groep van wetenschappers die reeds in de jaren vijftig van de vorige eeuw aantoonde dat de conclusie van Lehman op onderzoek met evidente methodologische tekorten was gebaseerd (zie o.m. Lehr & Thomae, 1958; Dennis, 1956). Later kwam Lehr in theoretisch-inhoudelijk opzicht tot een alternatief voor de stellingname van Lehman's leeftijdsgebonden deficiëthythese. In haar boek 'Psychologie des Alterns' concludeert zij:

'Die Anzahl der Lebensjahre die man hinter sich gebracht hat, wird keineswegs zu dem alleinigen, oder auch nur überwiegend bestimmenden Faktor im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit. Der Schulbildung, das Beruf und der gegebene Trainingsmöglichkeit kommt eine weit grössere Bedeutung zu' (Lehr, 1972, p. 86).

Grofweg vertaald: het aantal levensjaren dat iemand telt, is – voor wat het prestatievermogen betreft – niet de enige en evenmin een beslissende invloedsfactor. Vooropleiding, beroep en mogelijke bijscholingskansen zijn van veel meer betekenis.

De inhoud van deze laatste zin lijkt te anticiperen op moderne denkbeelden over de duurzaamheid van arbeidskwalificaties en -prestaties tot op oudere leeftijd, namelijk dat deze duur-

zaamheid wordt bepaald door de interactie tussen factoren van individuele, functietypische en arbeidscontextuele aard. Lehr constateert verder dat gegevens over de gemiddelde kwalificatie en prestatie met het toenemen van de leeftijd steeds minder betekenis hebben vanwege de toenemende onderlinge verschillen tussen ouderen. De attractiviteit van de factor leeftijd als indicator voor kwalificaties, gedragstendensen en prestaties, zo concluderen ook reeds diverse andere publicaties uit de jaren zeventig, is daarin gelegen dat het – net als bijvoorbeeld de factor geslacht – een gemakkelijk waarneembare en eenvoudig meetbare variabele betreft (Rudinger, 1975; Wohlwill, 1972).

#### *Nog steeds populair*

Na een intensief debat van het wetenschappelijke forum bleek de deficiëthythese van Lehman geen stand te kunnen houden. Echter, heeft de Lehman-curve in wetenschappelijke kringen een tamelijk korte levensduur gekend, voor de samenleving in ruimere zin ligt dat anders. Deze curve is in de westerse samenleving zo populair geworden, dat zijn bijdrage aan het denken in negatieve stereotypen en preoccupaties over leeftijd moeilijk kan worden onderschat (Lehr, 1972; Rudinger, 1975). De wetenschappelijke correctie van het curvedenken betekende niet dat ook het ermee corresponderende 'Volksempfinden' werd gecorrigeerd. Deficiëtygerelateerde stereotypen over de ontwikkeling van ouderen lijken zelfs tot op de dag van vandaag overal in de samenleving en met name ook in arbeidsorganisaties voor te komen (Chui et al, 2001; Finkelstein & Burke, 1998; Redman & Snape, 2002; Visser, Henkens & Schippers, 2003). Dat impliceert overigens niet – want dat zou weer het andere uiterste betekenen – dat iedere verantwoordelijkheid daarvoor op Lehman kan worden afgeschoven.

In arbeidsorganisaties spelen vooral twee clusters van negatieve stereotypen een belangrijke rol: oudere werknemers worden door het management vaak bestempeld als (Boerlijst, Van Assen & Van der Heijden, 1993; Leisink, Thijssen & Walter, 2004):

1. weinig flexibel, inclusief de beperkte flexibiliteit om iets nieuws te leren;
2. weinig productief, met name betreffende tempo en niveau van arbeidsprestaties.

En niet alleen managers schrijven dergelijke negatieve stereotypen toe aan leeftijd, ook ouderen zelf hebben vaak die neiging. Dat dit type zelfattributie schadelijk is voor succesvol zelfmanagement gericht op langer doorwerken, behoeft geen betoog.

De ondeugdelijkheid van de deficietcurve schuilt, zoals gezegd, onder meer in het feit dat in onderzoek is komen vast te staan dat de onderlinge verschillen in kwalificaties en prestaties met de leeftijd meer en meer toenemen. De berekening van een gemiddelde voor kwalificaties en prestaties op een bepaalde leeftijd is immers weinigzeggend als dat gemiddelde is opgebouwd uit veel sterk daarvan afwijkende scores naar boven en naar beneden.

De als vanzelfsprekend daarop volgende vraag is dan waaraan die grote verschillen zijn toe te schrijven. Zoals Ursula Lehr reeds in de jaren zeventig van de vorige eeuw indiceerde, wordt de verklaring daarvoor gezocht in drie categorieën van factoren (Thijssen, 2006), namelijk:

- a. individugebonden factoren, onder andere intelligentie, vooropleiding en ervaring;
- b. functietypegebonden factoren, in casu de aard van het werk dat wordt verricht;
- c. contextgebonden factoren, met name management en beleid van arbeidsorganisaties.

Naar de categorieën a en c is relatief veel onderzoek verricht, naar categorie b erg weinig. Toch zijn de claims omtrent de invloed van het werk dat mensen verrichten op het op peil blijven van kwalificaties en prestaties niet van de lucht.

#### **BETEKENIS VAN KENNISWERK EN INNOVATIE VOOR VEROUDERING**

‘Werken is leren, leren is werken’, zo luidt een populair adagium dat tegenwoordig in veel vaktijdschriften en internetsites wordt aangehaald. Het lijkt erop of werken een panacee is voor obsolescentie. Anders gezegd, het lijkt erop of werken een alomvattend geneesmiddel is voor veroudering van expertise. Genoemd citaat suggereert dat beide werkwoorden nagenoeg identiek zijn aan elkaar. Toch is niet goed vol te houden dat alle werken gelijk staat aan leren. Kortcyclische, uitvoerende taken van eenvoudig niveau kennen wel een bijzonder beperkt leerpotentieel, terwijl ook zeer specialistische functies evidente beperkingen kennen.

Ofschoon de uitkomsten van diverse studies die een breed scala aan functies in ogenschouw nemen niet altijd goed met elkaar vergelijkbaar zijn, mag globaal genomen wel worden geconcludeerd dat de inzetbaarheid voor andere banen met het toemen van de leeftijd behoorlijk daalt als functies met een meer specialistisch karakter worden vervuld, terwijl bij een hoge functieanciënniteit in zowel specialistische als generalistische functies de kwalificaties en de prestaties van de beklede functies afzwakken (Allen & De Grip, 2005; Van der Heijden, 2001 en 2005; Nauta et al, 2005).

De preoccupatie die in een letterlijke interpretatie van ‘Werken is leren, leren is werken’ besloten ligt met een korrel zout nemend, kan met enige goede wil wel worden beargumenteerd dat deze uitspraak enigszins kan steunen op enkele wetenschappelijke publicaties over kenniswerk, waarin bouwstenen worden aangeleverd voor de relatie tussen het type arbeidstaken, het voortdurend updaten van arbeidskwalificaties en het duurzaam leveren van arbeidsprestaties (Eraut, 2000; Jovanovic, 1979; Salthouse & Maurer, 1996).

#### *Is kenniswerk remedie of panacee?*

De daaruit voortvloeiende assumptie is dat kenniswerk, of althans hoogwaardig kenniswerk, kan worden beschouwd als een zekere remedie tegen of althans een afremmer van verminderende arbeidskwalificatie en arbeidsprestatie op oudere leeftijd, maar niet als een panacee. Kortom: de optimistische verwachting is dat door de invloed van hoogwaardig kenniswerk de arbeidskwalificaties en -prestaties op oudere leeftijd relatief duurzaam op peil blijven. De manier waarop banen zijn gecomponeerd, is daarmee tot een factor van belang geworden (zie Eraut, 2000). Complexe banen waarvoor een hoge vooropleiding is vereist, die veel inhoudelijke afwisseling kennen en die een hoge mate van autonomie bieden, bevatten veel prikkels voor levenslang leren, terwijl banen met eenvoudige en kortcyclische taken en veel hiërarchische controle weinig leermogelijkheden bieden.

Dat zou ook betekenen dat op dit punt verschillen bestaan tussen hetgeen ik hier aanduid als innovatiegerichte en beheersingsgerichte professionals, een onderscheid dat onder diverse verwante namen bekend is (zie o.m. Weggeman, 1992), gedeels teruggaand op de bekende kwalificatie-eisen als dealing-



with-novelty versus automization (Sternberg, 1988). Er lijken derhalve, ook binnen de kenniseconomie, functietypen of beroepen te bestaan die ervaringsconcentratie en obsoletie in mindere en meerdere mate afremmen of aanwakkeren. En zelfs ook binnen banen die uiteenlopende taken bevatten is het mogelijk onderscheid te maken tussen relatief meer innovatiegerichte en relatief meer beheersingsgerichte taken.

De wijze waarop hoogwaardig kenniswerk dient te worden gedefinieerd en geïdentificeerd, is voor discussie vatbaar en geldt als een drempel voor onderzoek naar genoemde assumptie. Aan het begrip hoogwaardig kenniswerk wordt een cluster van deels onderling gerelateerde kenmerken toegeschreven, zoals complexiteit en abstractieniveau, afwisseling, innovatiegerichtheid, langcyclische arbeid en autonomie.

Op welk van deze kenmerken de nadruk wordt gelegd, kan sterk verschillen.

In een studie verricht door het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) zijn Allen & De Grip (2005) nagegaan of kennisintensieve technologische veranderingen in functies bij oudere werknemers obsoletie bevorderen, dan wel of deze functiegebonden prikkels tot levenslang leren juist obsoletie voorkomen. Immers, enerzijds maken snelle veranderingen bestaande kwalificaties eerder obsoleet, anderzijds zijn snelle veranderingen prikkels tot voortdurend blijven en dus uitdagingen om up-to-date te blijven. De onderzoekers hebben zich de vraag gesteld wat het netto-effect daarvan op obsoletie is, anders gezegd: zorgen banen met veel technologische veranderingen voor meer obsoletie of juist voor minder obsoletie dan banen met weinig technologische veranderingen? Het betreft hier overigens geen studie die gericht is op enkele welomschreven functietypen, maar veeleer een vergelijking van twee globale categorieën met een diversiteit aan functies uit allerlei sectoren, die 'slechts' verschillen van elkaar in de mate van innovativiteit.

De opmerkelijke uitkomst van dit onderzoek is dat het obsoleterisico in beide categorieën van beroepsbeoefenaars niet significant van elkaar verschilt.

Toch hebben technologische veranderingen een positieve invloed: de auteurs komen namelijk ook tot de conclusie dat het gebruikmaken van leeractiviteiten die gerelateerd zijn aan tech-

nologische innovaties een belangrijke investering in human capital is, die voor het individu en voor de arbeidsorganisatie een impuls is die langer doorwerken bevordert (Allen & De Grip, 2005, p. 10).

In hoeverre genoemde functionele leerprikkels enig effect hebben op de (dis)continuïteit van arbeidsprestaties op oudere leeftijd, is een vraag die in genoemd onderzoek buiten beschouwing is gebleven. Gezien de enorme heterogeniteit van de in het onderzoek betrokken beroeps categorieën zou het ook nagenoeg onmogelijk zijn geweest om zelfs maar een globale inhoudelijke typering van arbeidsprestatiegebieden aan te geven, anders dan de formele en indirecte weg van productiviteitsproxy's, overigens een in economische studies niet ongebruikelijke weg, maar dat terzijde.

#### **ARBEIDSPRESTATIES VAN OUDERE HOGLERAREN**

Een ander onderzoek dat ik hier wat uitgebreider aan de orde stel, een pilot study vanuit Universiteit Utrecht, gaat wél in op de continuïteit van arbeidsprestaties bij het ouder worden (Thijssen, 2006). Dit onderzoek is ook wél gericht op een welomschreven beroeps categorie, een categorie die bovendien aan alle eerdergenoemde functionele condities van hoogwaardig kenniswerk voldoet. Ik heb het hier over het beroep van wetenschapper en meer in het bijzonder het beroep van hoogleraar.

In deze studie komen diverse vergrijzingsgerelateerde vragen aan de orde, maar in dit verband wordt primair gekeken naar de vraag in hoeverre het beroep van hoogleraar, als voorbeeld van hoogwaardig kenniswerk met veel gelegenheid tot levenslang leren, kan worden beschouwd als een zekere remedie tegen verminderende arbeidskwalificaties en arbeidsprestaties op oudere leeftijd. Andere deelvragen uit dit onderzoek krijgen hier wat minder aandacht.

De keuze voor de oudere hoogleraar als object van onderzoek biedt aanleiding om enkele preoccupaties over wetenschappers onder de loep te nemen, met name generaliserende assumpties over hun prestaties.

Eerder heb ik er al op gewezen dat de ondeugdelijke stereotyperende generalisatie van Lehman over de biologisch-psychologische parallelcurve met een top rond 35 jaar reeds lang achter ons

ligt. Daar is echter in de sindsdien verstreken decennia een scala van meer en minder onderbouwde assumpties voor in de plaats gekomen (zie o.m. Bayer & Dutton, 1977; Becker & Verhoeven, 2000; Fox, 1983 en 1992; Van Heeringen, 1983; Pelz & Andrews, 1966; Simonton, 1988; Stahl & Steger, 1977).

In deze literatuur treffen we aanwijzingen aan voor een vroege en voor een late prestatiepiek, alsook voor een dubbele prestatiepiek, terwijl tot op latere leeftijd doorgetrokken prestatielijnen variëren van gelijkblijvend, tot zowel dalend als stijgend. Kortom, het is moeilijk een standpunt in te nemen dat niet door ten minste één publicatie wordt ondersteund. Opvallend is dat het merendeel slechts is geïnteresseerd in en gefixeerd op de prestatiepiek, soms zelfs beperkt tot de prestatiepiek van internationale toppers zoals nobelprijswinnaars, vaak zonder veel aandacht te besteden aan mogelijke invloedsfactoren. Eerder onderzoek naar de relatie tussen hoogwaardig kenniswerk, obsoletiepreventie en duurzaam presteren tot op oudere leeftijd is ons geheel onbekend.

Afgelopen jaren kwamen twee Nederlandse hoogleraren in het nieuws die uitspraken deden over prestaties van wetenschappers. Robbert Dijkgraaf, hoogleraar mathematische fysica aan de Universiteit van Amsterdam, stelde twee jaar geleden, juni 2005, in het VPRO-programma Zomergasten, dat de piek in wetenschappelijke prestaties veelal op vrij jonge leeftijd wordt bereikt, vaak nog voor men 35 jaar oud is. Beate van der Heijden daarentegen, hoogleraar Strategisch Human Resource Management aan de Open Universiteit, stelde begin vorig jaar in een interview met 'Opleiding & Ontwikkeling', dat de piek in wetenschappelijke prestaties, zowel innovatief als productief gezien, vaak vrij laat in de loopbaan ligt, rond 55 jaar oud. Dijkgraaf kiest dus het midden van de eerste loopbaanhelft als piek, Van der Heijden het midden van de tweede loopbaanhelft. Het is overigens goed mogelijk dat verschillen in wetenschappelijke disciplines (beta versus gamma) bij deze onderling strijdige hypothesen een rol spelen, maar dat is voor zover bekend door geen van beiden geëxpliciteerd: diverse empirische studies die in de afgelopen decennia zijn verricht, komen hieromtrent tot uiteenlopende bevindingen (o.m. Bayer & Dutton, 1977; Cole, 1979; Van Heeringen, 1983; Becker & Verhoeven, 2000). Ter relativering moet worden opgemerkt dat de uitspraken van beide voornoemde Nederlandse hoogleraren niet zozeer de uitkomst waren van

diepgaande analyses, maar veeleer voortkwamen uit persoonlijke indrukken die tijdens een interview werden geventileerd. Het is echter voor ons wel een extra motief geweest om in onze pilot study van beperkte omvang, bedoeld als voorstudie voor een grootschaliger onderzoek, betawetenschappers tegen gammawetenschappers af te zetten.

In totaal zijn in deze pilot study, deels kwalitatief, deels kwantitatief van aard, gegevens van zo'n zestig hoogleraren betrokken. Enkele belangrijke, voorlopige bevindingen wil ik hier samenvatten, maar voorzichtigheid is geboden, niet alleen gezien de beperkte steekproef, maar ook gezien het feit dat dit onderzoek nog niet is afgerond (Van Luijk, 2006). De belangrijkste bevindingen kunnen worden geformuleerd als volgt.

1. De onderzoeksprestaties vertonen verdeeld over vier loopbaandecennia bepaald geen steile curve en evenmin een evidente piek. Wel zijn er verschillen in de hoogte van prestatiescores te constateren tussen de beta- en de gammawetenschappers. Bij vergelijking tussen de eerste en de tweede loopbaanhelft, blijken betawetenschappers iets hogere scores te bereiken in de eerste loopbaanhelft en gammawetenschappers in de tweede loopbaanhelft, maar die verschillen zijn zeer beperkt en verre van significant. Er is dus weinig reden om bij verdere prestatiegerelateerde analyses beta- en gammawetenschappers tegen elkaar af te zetten.
2. Gekeken naar de kwalificatieontwikkeling aan het loopbaan-einde kan worden vastgesteld dat diverse criteria in positieve richting wijzen: de obsoletie is laag, het zogeheten 'voorsorteren' op uitstroom komt bij een minderheid van 25 procent voor en de tijd die nog tijdens het laatste loopbaanjaar geïnvesteerd wordt om up-to-date te blijven is vrij hoog. Dat is zeker zo in vergelijking met andere eerder onderzochte beroepsgroepen, met name in de transportsector en het beroepsonderwijs. De individuele verschillen zijn in het algemeen kleiner dan bij genoemde eerder onderzochte beroepsgroepen.
3. Bovendien blijkt een evidente negatieve correlatie te bestaan tussen onderzoeksprestatie en obsoletie in de laatste loopbaanfase en een positieve correlatie tussen onderzoeksprestatie en arbeidstevredenheid.

Kortom, dit geheel van uitkomsten wijst erop dat het beroep van hoogleraar, als voorbeeld van innovatief kenniswerk, positieve implicaties van uiteenlopende aard heeft, zij het dat om reeds genoemde redenen meer definitieve, generaliserende conclusies niet te trekken zijn. Nader onderzoek, grootschalig en gericht op meerdere beroepsgroepen, zal nodig zijn om verder te komen en om concreter te kunnen aangeven welke functiekenmerken van kenniswerkers nu precies het meeste invloed hebben op de continuïteit van arbeidskwalificaties en -prestaties.

#### **GRENSOVERSCHRIJDENDE DUURZAAMHEID EN BREEDTE VAN INZETBAARHEID**

Wat de duurzame inzetbaarheid betreft, is het van belang ook nog de aandacht te vestigen op twee andere resultaten uit de genoemde pilot study naar oudere hoogleraren, ofschoon die de grens van de tweede loopbaanhelft overschrijden: het betreft de postlaborale fase.

Onderzoek naar de postlaborale fase heeft zich tot dusverre sterk gericht op mogelijke problemen met het welbevinden na pensionering en op het mogelijke ‘zwarte gat’ waarin mensen na hun pensionering terecht zouden kunnen komen, problemen die overigens erg blijken mee te vallen, maar het is hier niet de plaats daarop verder in te gaan (zie o.m. Van Solinge, 2006).

Onze postlaborale focus is primair gericht op de duurzaamheid van het ontwikkelingsperspectief. Gezien het feit dat een belangrijk deel van de deelnemers aan ons pilot-onderzoek uit oud-hoogleraren bestond, konden er ook vragen worden gesteld over het leven na het ingaan van het (pre)pensioen, over de postlaborale levensfase dus. Een tweetal bevindingen daaromtrent wil ik hier noemen.

Een eerste bevinding betreft de continuïteit in postlaborale kwalificatieontwikkeling. Uit de onderzoeksgegevens komt naar voren dat oud-hoogleraren, in zijn algemeenheid genomen, bepaald niet in één keer een enorme terugslag meemaken in het up-to-date blijven op een diversiteit van gebieden, zoals ontwikkelingen op het eigen vakgebied, op informatietechnologisch gebied en betreffende maatschappelijke ontwikkelingen. Het streven om bij te blijven op genoemde terreinen neemt gemiddeld genomen zeer geleidelijk af, maar er blijken hierin grote

individuele verschillen te bestaan, waarvoor de verklaring niet zonder meer duidelijk is. De samenhang tussen blijven en leeftijd is beperkt. Uit het kwalitatieve deel van het onderzoek komen aanwijzingen dat met name de reeds voorafgaande aan de uitstroom te constateren mate van obsolescentie en het aantal jaren dat de pensionering vervroegd is, een negatieve invloed heeft op de postlaborale ontplooiing. Een soortgelijke tendens is ook al eerder geconstateerd, en in veel sterkere mate, bij een heel andere beroepsgroep, namelijk bij vervroegde uitstromers in de transportsector (Van Tol, 2006). Dit wettigt voor vervolgonderzoek de vraag of degenen die mede vanwege (zelf) gepercipieerde obsolescentie vervroegd de arbeidsarena verlaten in een latere periode voor het maatschappelijk probleem komen te staan van een beperkte burgerschapsparticipatie. Anders gezegd: is dit de groep die straks niet in staat is een treinkaartje uit een NS-automaat te halen of het parkeren met een chipknip te betalen? Is de ontwikkeling in de laatste loopbaanfase een predictor voor postlaborale obsolescentie en ingeperkte burgerschapsparticipatie in de samenleving?

Hier ligt een interessant onderzoeksgebied nog nagenoeg braak.

Voorts is het nuttig hier nog een tweede postlaborale bevinding uit de pilot study te vermelden, namelijk over het in verhouding tot andere beroepsgroepen verrassend hoge percentage hoogleraren (bijna 75%) dat, na het tijdstip van (pre)pensionering, desgevraagd bereid was nog enkele jaren door te werken. Een viertal condities blijkt op deze bereidheid tot langer doorwerken een grote invloed te hebben: toespitsing van het werk op onderzoekstaken, arbeidsinhoudelijke autonomie, ontlasting van administratieve en logistieke taken en goede verhoudingen met collega's.

De verwantschap met onderzoeksuitkomsten betreffende andere beroepsgroepen is evident, hoewel de tendentie door te werken daar (veel) geringer is (Henkens & Van Solinge, 2003; Leisink et al., 2003 en 2004). Natuurlijk geldt ook voor deze bevinding dat het te vroeg is voor definitieve conclusies, maar bij eventuele bevestiging van resultaten in een grootschaliger vervolgstudie ligt een empirische grondslag voor een deugdelijk onderbouwd emeritibeleid in het verschiet.

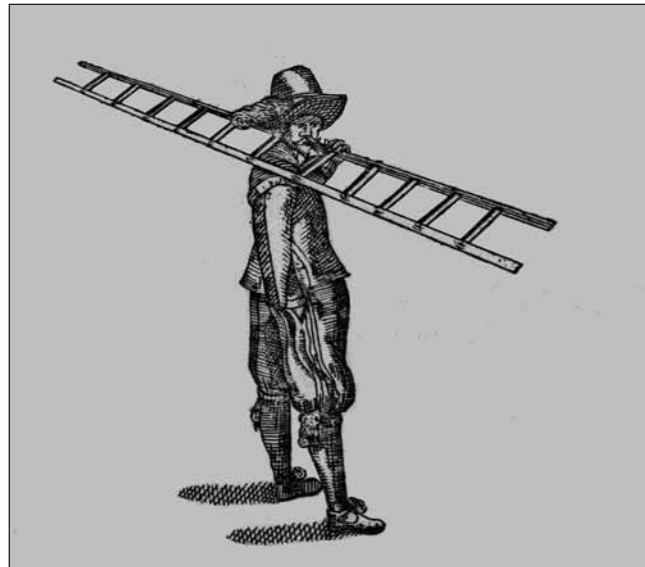
Decanen die als managers van oudere hoogleraren fungeren, zouden – ook zonder dit laatste onderzoek af te wachten – hiermee hun voordeel kunnen doen.

Zonder dat deze resultaten de eerdergenoemde gestereotypeerde suggestie onverkort bevestigen dat wetenschappers zo ongeveer levenslang hun vak blijven uitoefenen (Evenblij, 2006), zijn er in het voorgaande wel aanwijzingen te vinden dat onder hoogleraren enige tendentie aanwezig lijkt te zijn om up-to-date te blijven en door te werken na het ingaan van de pensioengerechtigde leeftijd. De oriëntatie op duurzame inzetbaarheid kan in elk geval niet worden ontkend.

Vervolgens gaan we nog even in op de breedte van de inzetbaarheid, ook hier over de grenzen van het arbeidsleven heen. Het spreekwoord ‘hoe geleerder, hoe verkeerder’ betreft een volkswijsheid die terug gaat tot de middeleeuwen, een spreekwoord dat een diversiteit van interpretaties en varianten kent. Het begrip verkeerd kan slaan op diverse soorten van afwijkend gedrag, bij voorbeeld op dwaasheid (hoe geleerder, hoe gekker), of op onzedelijkheid (hoe groter geest, hoe groter beest). Echter, de waarschijnlijk meest bekende preoccupatie betreft de onhandigheid van deze beroepsgroep in het gewone, alledaagse leven, die sterk zou contrasteren met de wetenschappelijke prestaties die worden geleverd. Buitengewone intellectuele prestaties zijn in dat geval negatief gecorreleerd met het kunnen verrichten van alledaagse taken in de privésfeer. Een bij deze variant van ‘hoe geleerder, hoe verkeerder’ passend spreekwoord is gedurende de afgelopen eeuwen enkele malen afgebeeld en ondertiteld met ‘een geleerd man’. Afbeeldingen hiervan laten een geleerd man zien die het niet gelukt is een ladder (‘leer’) te bestijgen en die op verbazingwekkend onhandige wijze met zijn hoofd tussen twee spijlen van de ladder is geraakt: ‘geleerd’ heeft hier dus een dubbele betekenis, zowel met een positieve connotatie (veel gestudeerd, erudiet), alsook met een negatieve connotatie (tussen de ladder geraakt, onhandig).

Figuur 2 biedt een voorbeeld van een dergelijke afbeelding, zoals die voorkomt op een 19e eeuwse prent met vele spreekwoorden (Lebeer, 1941).

Wanneer deze traditionele preoccupatie vertaald wordt in modern vakjargon, komt het erop neer dat geleerden smal inzetbaar zijn, dat wil zeggen beperkt tot hun eigen gespecialiseerde vakgebied en dat zij daarbuiten gelden als onbruikbaar en obsoleet.



*Figuur 2. “Een geleerd man” (18e eeuw), ironische voorstelling van een geleerde die het niet weet hoe hij met een leer (ladder) moet omgaan, met zijn hoofd tussen de spijlen raakt en zo letterlijk ‘geleerd’ wordt.*

Het eerdergenoemd pilotonderzoek onder hoogleraren bood een mooie kans om uit deze preoccupatie een hypothese af te leiden en na te gaan of de wetenschappelijke prestaties van hoogleraren negatief correleren met hun handigheid in het alledaagse leven. De uitkomst is ontnuchterend: er is geen sprake van een negatieve correlatie en evenmin van een positieve correlatie. Anders gezegd: tussen wetenschappelijk niveau en alledaagse handigheid is geen enkel verband gevonden.

#### **SLOT**

In het voorgaande is allereerst ingegaan op de inmiddels al enige tijd geleden ontcrachte stereotypen en preoccupaties die samenhangen met de deficiëntiehypothese, een hypothese die stelt dat de kwalificaties en prestaties op een voor iedereen ongeveer gelijke leeftijd onafwendbaar en onomkeerbaar dalen.

Inmiddels is evenwel geconstateerd dat het hier een ernstige dwaling betreft en dat de verschillen in kwalificaties en prestaties met de leeftijd toenemen, iets waar drie groepen van factoren verantwoordelijk zijn: individugebonden, functiegebonden en contextgebonden factoren. Daarvan is naar functiegebonden factoren tot dusverre het minste onderzoek gedaan, ofschoon daar-

omtrent wel de nodige assumpties naar voren zijn gebracht, in het bijzonder wat kenniswerk betreft. In het bijzonder is ingegaan op de functie van hoogleraren, kenniswerkers bij uitstek, een beroepsgroep die met veel niet-onderzochte preoccupaties is omgegeven.

De aangetroffen resultaten bieden aanwijzingen om te veronderstellen dat kenniswerk, in het bijzonder kenniswerk van hoogleraren, inderdaad van invloed lijkt te zijn op de duurzaamheid van kwalificaties en prestaties, maar dat is nog geen reden voor de claim dat innovatief kenniswerk als levenselixer tegen efficiëntie beschouwd mag worden. Echter, wetenschappelijke arbeid, zo blijkt uit zeer recent opgetekende ervaringen, wordt echt niet door iedere kenniswerker in academia ervaren als de hemel op aarde (Knip, 2007). Gezien de aard en omvang van het onderzoek waarop onze bevindingen teruggaan, is voorzichtigheid geboden, maar enkele meer concrete opmerkingen vallen zeker wel te rechtvaardigen.

1. De verwachting dat hoogwaardig kenniswerk lifelong learning stimuleert lijkt op grond van de verkregen uitkomsten te verdedigen. Wat voor de onderzochte doelgroep van hoogleraren geldt, is ten minste ook voor min of meer verwante beroepsgroepen aannemelijk.
2. De vrees dat meer innovatieve arbeid de kans op achterlopen en obsoletie vergroot, wordt niet bevestigd, voor welke beroepsgroep dan ook, terwijl innovatieve arbeid het langer doorwerken lijkt te bevorderen. De gangbare managementpraktijk om oudere werknemers te 'sparen' door hen slechts routineklussen toe te schuiven en participatie in innovatieve projecten te onthouden, verdient kritische heroverweging.
3. Diverse condities die het langer doorwerken (na 65 jaar) van hoogleraren stimuleren lijken ook toepasbaar voor andere kenniswerkers: te denken valt bijvoorbeeld aan meer arbeidsinhoudelijke autonomie en aan minder belasting met administratieve en logistieke taken.
4. Arbeidsobsoletie, in casu minder up-to-date zijn qua arbeidskwalificaties, is voor een grote groep arbeidskrachten reden voor vervroegd vertrek uit het arbeidsleven, maar het lijkt erop dat deze doelgroep een kans maakt ook in de postlaborale fase te worden geconfronteerd met burgerschapsobsoletie, hetgeen betekent dat de maatschappelijke participatie als gepensioneerd burger wordt belemmerd.

Ten slotte nog dit.

Kenniswerk is een diffuus begrip waaraan diverse eerdergenoemde kenmerken worden toegeschreven: het betreft niet alleen cognitieve complexiteit, innovatiegerichtheid en professionele autonomie, maar ook abstractieniveau, afwisseling en langcyclische arbeid. Over de invloed van elk van deze factoren afzonderlijk dan wel van interacties daartussen is nog maar weinig bekend. Uiteraard is het van belang te weten welke van deze factoren, of combinaties van factoren, van meer dan wel juist van minder belang zijn. Nader onderzoek daarnaar is daarom nodig. Bovendien is het van belang in de toekomst grootschaliger onderzoek te doen bij een verscheidenheid van functietypen, ten einde te voorkomen dat 'werken is leren' een nietszeggende slogan wordt.

**Jo G.L. Thijssen** is emeritus-hoogleraar Onderwijskunde en Strategisch HRM, Universiteit Utrecht, waarmee hij thans een emeritus-contract heeft gericht op onderzoek naar vergrijzingsproblemen enerzijds en naar educatie-historie anderzijds. JGLThijssen@planet.nl

#### LITERATUUR

- Allen, J. & Grip, A. de (2005). *Kennisveroudering, levenslang leren en het risico op verlies van werk*. Maastricht: ROA.
- Bayer, A.E. & Dutton, J.E. (1977). Career age and research professional activities of academic scientists. *Journal of Higher Education*, 3, 259-282.
- Becker, H. & Verhoeven, N. (2000). *Utrechtse emeriti. Een sociologische verkenning*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Boerlijst, J.G., Heijden, B.I.J.M., van der & Assen, A., van (1993). *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen: Van Gorcum.
- Chui, W.C.K., Chan, A.W., Snape, E. & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: an east-west comparison. *Human Relations*, 54 (8), 629-661.
- Cole, S. (1979). Age and Scientific Performance. *American Journal of Sociology*, 84, 958-977.
- Dennis, W. (1956). Age and achievement: a critique. *Journal of Gerontology*, 11, 331-337.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, 70, 113-136.



- Evenblij, M. (2006). Zittenblijven voor de wetenschap. In: *De Volkskrant*, 21 januari 2006 (K-6).
- Finkelstein, L.M. & Burke, M.J. (1998). Age stereotyping at work. *Journal of General Psychology*, 125 (4), 317-345.
- Fox, M.F. (1983). Publication productivity among scientists: a critical review. *Social Studies of Sciences*, 13, 285-305.
- Fox, M.F. (1992). Research, Teaching, and Publication Productivity. *Sociology of Education*, 65, 293-305.
- Greene, J.C. (1999). *Debating Darwin: adventures of a scholar*. Claremont: Regina Books.
- Heeringen, A. van (1983). *Relaties tussen leeftijd, mobiliteit en productiviteit van wetenschappelijke onderzoekers*. De Haag: RAWB.
- Heijden, B.I.J.M., van der (2001). Encouraging professional development in small and medium-sized firms. The influence of career history and job content. *Career Development International*, 6 (2/3), 156-168.
- Heijden, B.I.J.M. van der (2005). *No one has ever promised you a rose garden*. Assen: Van Gorcum.
- Henkens, K. & Solinge, H. (2003). *Het eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggeevenden over uitreden uit het arbeidsproces*. Assen: Van Gorcum.
- Jovanovic, B. (1979). Job Matching and the Theory of Turnover. *Journal of Political Economy*, 87, 972-990.
- Knip, H. (2007). *Wetenschappers tussen ambitie en illusie*. Assen: Van Gorcum.
- Lebeer, L. (1941). De Blauwe Huyck. In *Gentsche Bijdragen tot de Kunstgeschiedenis, Deel VI* (pp. 161-229). Antwerpen: De Sikkel.
- Lehman, H.C. (1953). *Age and Achievement*. Princeton, NY: University Press.
- Lehr, U. (1972). *Psychologie des Alterns*. Heidelberg/Wiesbaden: Quelle & Meyer Verlag.
- Lehr, U. & Thomae, H. (1958). Eine Längsschnittuntersuchung bei männlichen Angestellten. *Vita Humana*, 1, 100-110.
- Leisink, P.L.M., Thijssen, J.G.L., Vries, H. de, Walter, E.M. & Velde, M.E.G. van der (2003). *Ouderenbeleid in arbeidsorganisaties. Verslag van een verkenmend onderzoek bij Schildersbedrijven en Regionale OpleidingsCentra*. Utrecht: USBO.
- Leisink, P.L.M., Thijssen, J.G.L. & Walter, E.M. (2004). *Langer doorwerken met beleid*. Utrecht: USBO.
- Luijk, M. van (2006). *De actuele arbeidssituatie van oudere wetenschappers*. Utrecht: USBO (scriptie).
- Nauta, A., Vroome, E. de, Cox, E., Korver, T. & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen functie en inzetbaarheid. *Gedrag & Organisatie*, 18 (6), 326-337.
- Pelz, D.C. & Andrews, F.M. (1966). *Scientists in Organizations. Productive Climate for R & D*. New York: Wiley.
- Redman, T. & Snape, E. 2002. Ageism in teaching: stereotypical beliefs and discriminatory attitudes towards the over fifties. *Work Employment and Society*, 16 (2): 355-371.
- Rudinger G. (1975). Die Bedeutung von Längsschnitt- und Querschnittuntersuchungen für die Messung intra- und inter-individueller Differenzen. In: U. Lehr & F.E. Weinert (Eds.), *Entwicklung und Persönlichkeit* (pp. 50-62). Stuttgart: Kohlhammer.
- Salthouse, T.A., & Maurer, J.J. (1996). Aging, job performance, and career development. In J.E. Birren & K.W. Schaie (Eds.). *Handbook of the psychology of aging* (4th ed., pp. 353-364). New York: Academic Press.
- Simonton, D.K. (1988). Age and outstanding achievement. What do we know after a century of research? *Psychological Bulletin*, 104, 251-267.
- Solinge, H. van (2006). *Changing tracks. Studies on life after early retirement in the Netherlands*. Utrecht: Universiteit Utrecht (diss).
- Stahl, M.J. & Steger, J.A. (1977). Innovation and productivity in R & D. *R & D Management*, 7 (2), 71-76.
- Sternberg, R.J. (1988). *The triarchic mind. A new theory of human intelligence*. New York: Viking.
- Thijssen, J.G.L. (2006). *De tweede loopbaanhelft*. Utrecht: USBO.
- Thijssen, J.G.L. & Walter, E.M. (2006). Obsolete van oudere personeelsleden. *Tijdschrift voor HRM*, 9 (1), 45-60.
- Tol, S. van (2006). *Oud voor jong ingewisseld?* Utrecht: USBO (scriptie).
- Visser, P., Henkens, K. & Schippers, J. (2003). Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 16, (1), 2-22.
- Weggeman, M. (1992). *Leidinggeven aan professionals*. Deventer: Kluwer.
- Wied, D. de (1997). Seniores in de wetenschap. *Tijdschrift voor Sociale Geneeskunde*, 75, 441-442.
- Wohlwill, J.F. (1970). The age variable in psychological research. *Psychological Review*, 77, 49-64.



*Luc Sels, K.U.-Leuven:*

## ‘Aandacht voor inzetbaarheid’

Luc Sels is gewoon hoogleraar aan de faculteit economie en bedrijfswetenschappen van de K.U. Leuven. Hij geeft HRM-vakken, voornamelijk organisatieontwerp en management van personeelsstromen. Hij is vice-decaan van de faculteit en stuurt er het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie aan.

### DOOR HILDA MARTENS

*Als je het vanuit jouw standpunt kijkt, moet er dan iets speciaals, iets anders, iets meer of minder of beter gebeuren naar oudere werknemers toe?* Ik ben zelf niet echt gespecialiseerd in leren van oudere werknemers en wil het daarom ruimer open trekken. Wat er anders en beter moet gebeuren, is het vergroten van de kans op aanwerving bij 45-plussers. We focussen momenteel sterk op het behouden van oudere werknemers. Er zijn er die we daarmee geen dienst bewijzen en waarbij het afscheid nemen van hun huidige werkgever geen slechte zaak zou zijn op voorwaarde dat de oudere werknemer gemakkelijker een nieuwe en beter bij hem passende baan zou vinden. We moeten vooral focussen op een makkelijker overstap, dan hoeft er minder een taboe te rusten op ontslag van oudere werknemers en kan er een vlotter overschakelen naar ander werk plaatsvinden. Die grotere kans op aanwerving van oudere werknemers moet tevens de stijging van de werkzaamheidsgraad bevorderen; het leren van oudere werknemers is voor mij overigens ook in eerste instantie een middel om die hogere werkzaamheidsgraad te verkrijgen. Het is dus geen doel op zich.

Een tweede probleem dat anders moet aangepakt worden – en al veel dichterbij het leren van ouderen aanleunt – is de ervaringsconcentratie. Veel problemen zijn het gevolg van het te lang ingezet blijven in één duidelijke afgebakende werkcontext. De oudere werknemer krijgt daardoor een soort tunnelvisie, met op termijn steeds minder uitwijkmogelijkheden. Het middel om dit te voorkomen is meer interne of externe mobiliteit in de doorsnee-loop-

baan inbouwen. Uit onderzoek blijkt dat de mobiliteit na de leeftijd van dertig jaar enorm daalt. Mobiliteit hoeft niet te betekenen dat men van bedrijf verandert. Men kan binnen het bedrijf van functie veranderen. Bedrijven zouden echt werk moeten maken van een degelijk loopbaanmanagement, die naam waardig.

Een derde verandering die nodig is, is focussen op hoe loopbanen van aankomende ouderen er zouden moeten uitzien in plaats van focussen op de eindeloopbaanproblematiek van oudere werknemers. De aankomende ouderen, de veertigjarigen, werken heel hard, draaien goed mee, hebben een zeker comfortgevoel omdat ze tot de meest productieve groep behoren. Ze staan er echter niet bij stil dat werken aan blijvende inzetbaarheid, precies in die fase, kan voorkomen dat ze vijf jaar later dat stigmatiserend label van ‘oudere werknemer’ krijgen opgeplakt. Daarom zou HR moeten denken hoe loopbanen van aankomende ouderen er zouden moeten uitzien.

Ten vierde vraag ik me af of we niet te veel aandacht besteden aan de oudere werknemer in het personeelsbeleid en aan het op peil houden van diens leerbereidheid. Hoe bewijzen we het meeste dienst aan de oudere werknemer? Door echt alles te bedenken op maat van de oudere werknemer of door hem te zien als een gewone werknemer met de rechten en plichten zoals die voor elke werknemer gelden? Zijn we ouderen niet aan het stigmatiseren en zijn de bijkomende rechten en regels voor oudere werknemers, bijvoorbeeld over tijdscrediet in het Generatiepact, niet aan het resulteren in bijkomende belemmeringen tot aanwerving vanuit het standpunt van de werkgever? Moeten we blijven denken per generatie en specifieke klemtonen leggen per generatie of precies eerder generatiedoorbrekend werken met slechts beperkte differentiatie in beleid per generatie of leeftijdsgroep? Door de oudere werknemer apart te bekijken en nadruk te leggen op zijn aparte leerstijl lijkt het voor werkgevers alsof

het om een aparte en dus een ‘probleem’-groep handelt die dan ook een beschermd statuut moet krijgen. Het steeds over unieke problemen en unieke oplossingen voor oudere werknemers spreken kan een drempelverhogend effect hebben naar (aanwerving door) werkgevers.

*Stel, we zijn vijf à tien jaar verder, waar wilt u dan staan? Welk resultaat hebben we dan bereikt?*

Over tien jaar ben ik vijftig. Als ik op dat moment niet als oudere werknemer bestempeld wordt, is er vermoedelijk iets ten goede gewijzigd. Men begint nu te spreken over oudere werknemers op 45 jaar, terwijl er heel wat 45- en 50-jarigen zich absoluut niet ‘oud’ voelen en zich op vlak van competenties zelfs eerder naar de top voelen groeien. Dus als over tien jaar het stigma van de leeftijds-grenzen verdwenen is, is er gebeurd wat ik graag wil.

Ten tweede dat de werkzaamheidsgraad van de 55-plussers echt op 50% ligt, want dat betekent dat een aantal andere problemen zijn aangepakt, bijvoorbeeld dat meer dan 10% van de grotere bedrijven een serieus loopbaanmanagement heeft.

*Wat is er volgens jou nodig om het leren tussen generaties te stimuleren?*

Om het leren tussen generaties te stimuleren moet er in de doorsnee-organisatie meer aandacht komen voor kennisdeling en kennistransfer. Dit betekent dat de expertise over allerlei taken veel meer en veel gemakkelijker ter beschikking is. Dan gaat leeftijd minder als een probleem gezien worden. Dan gaat er meer kennistransfer plaatsvinden in allerlei sociale netwerken waarin iedereen participeert en leert van elkaar.

Een tweede punt in verband met het leren van oudere werknemers is dat we moeten afstappen van het homogeen denken over dé oudere werknemer. Verschillen in capaciteiten binnen een leeftijdsgroep nemen toe met toenemende leeftijd. Waar we kunnen spreken van dé jongere, onervaren werknemer, kunnen we niet spreken over dé oudere werknemer. Dat is oneer aandoen aan een groep die heel grote verschillen laat zien op vlak van inzet, inzetbaarheid en potentieel.

Tenslotte is er aandacht nodig voor de blijvende inzetbaarheid van oudere werknemers door in HR-of mensmanagementprogramma's voor lijnmanagers daar specifieke aandacht aan te besteden. Veel jongere chefs vinden het moeilijk om te werken aan de inzetbaarheid van oudere werknemers. Als jongeren niet

goed functioneren op een bepaald vlak worden ze gemakkelijk naar een opleiding gestuurd. Als oudere werknemers niet goed functioneren wordt dat snel gezien als iets dat niet veranderbaar is. Chefs vinden dan dat ze niet meer kunnen leren, het te laat is .... En dat wordt dan gezien als een motivatieprobleem van de oudere werknemer. Jongere chefs moeten echt leren constant aandacht te geven aan de inzetbaarheid van al hun medewerkers, zonder onderscheid naar leeftijd. En ook durven communiceren ten aanzien van oudere medewerkers.

*Heeft het onderzoek en/of de universiteit een bijdrage te leveren?*

Er is de afgelopen tijd veel onderzoek gedaan naar outplacement, loopbaanmanagement, aanwerving van ouderen en dit vindt zijn weg naar het beleid. We hebben Federale en Vlaamse regeringen die onderzoeksminded zijn, die open staan voor adviezen uit onderzoek. Dit op voorwaarde dat de onderzoeker de transfer maakt naar de verschillende stakeholders en dat in het onderzoek ook beleidsadviezen worden uitgewerkt.

*Doet de universiteit zelf iets bijzonders voor het leren van haar oudere werknemers of het leren tussen generaties?*

Aan de universiteit geldt een model waarop mensen van 60, 65 en ook daarna nog welkom zijn. Getuige daarvan de jaarlijkse togatistoet waar de emeriti een speciale plaats krijgen. Veel professoren kunnen blijven lesgeven na hun pensioenleeftijd, kunnen blijven deelnemen aan onderzoeksgroepen. De universiteit heeft een model waarbij leeftijdsgrenzen vaag blijven en waar weinig in termen van generaties en generatieverschillen gesproken wordt. Waar het respect van jong voor oud en omgekeerd naar mijn aanvoelen heel groot is.

*Stel, u hebt het voor het zeggen, en u kunt drie dingen beslissen in verband met oudere werknemers. Wat zou u doen?*

1. Het verder versoepelen van de eindloopbaanregeling waardoor 65-jarigen en ook 67-jarigen en ouderen nog kunnen blijven werken als ze dat wensen.
2. Echt loopbaanmanagement binnen organisaties waarin zowel aan de manpowernoden van het bedrijf als aan de noden van de individuele werknemer tegemoet wordt gekomen.
3. Bijsturen van opleidingsprogramma's voor de lijn op vlak van aandacht voor blijvende inzetbaarheid van alle leeftijden.

IN DE SOCIAAL-ECONOMISCHE THEMATIEK VAN DE VERGRIJZING ZIT VOLGENS ONS EEN KANS EN UITDAGING OM OP EEN NOG BETERE MANIER AAN HRM TE DOEN EN EEN WERKOMGEVING TE CREËREN WAARIN MENSEN KUNNEN EN WILLEN BLIJVEN WERKEN EN LEREN. DAT LEREN SITUEERT ZICH VOOR ONS OP DRIE VLAKKEN: LEREN WERKEN EN NIEUWE UITDAGINGEN AANGAAN IN DE EIGEN JOB; LEREN VERANDEREN VAN ROL(LEN) BINNEN DE ORGANISATIE; LEREN NIEUWE BETEKENIS GEVEN AAN WERK IN DE EIGEN LEVENSCONTEXT. WIJ MENEN DAT ALS AAN DEZE DRIE ASPECTEN VAN 'WERKPLEKLEREN' WORDT TEGEMOETGEKOMEN, ARBEID ZINVOL EN BOEIEND BLIJFT EN DIT DE MOTIVATIE OM TE (BLIJVEN) WERKEN EN LEREN TEN GOEDE KOMT.

# Het vuur brandend houden

*willen & kunnen blijven werken & leren*

**SVEN DE WEERDT, ANTON STELLAMANS, RENÉ BOUWEN,  
LISELOTTE BAEIJAERT & MARK CLAUS**

Als partner in het project Indicatoren voor Kwaliteitsvol Werkplekklere (IKW) werd ons gevraagd een instrument te ontwikkelen dat het werkplekklere van ervaren werknemers in het laatste seizoen van hun loopbaan bevordert.

Hierbij stonden we voor de uitdaging als product 'iets' aan te reiken dat mensen helpt om een veranderingsproces te bevorderen van werkplekklere op gang te brengen en houden in de eigen organisatie.

Hieronder beschrijven we het traject dat we samen met zeven organisaties hebben afgelegd. We verduidelijken onze uitgangspunten die geïnspireerd zijn op de praktijk van waarde-erend onderzoek en oplossingsgericht werken (stap voor stap voortbouwen op wat werkt met uitzicht op wat gewenst is). Ten slotte stellen we ter inspiratie en bij wijze van voorbeeld een methodiek voor om in de eigen organisatie mee aan de slag te gaan.

**BLIJVEN WERKEN & LEREN: VAN PROBLEEM  
NAAR UITDAGING**

De overheid heeft een 'probleem': er lopen alsmar meer mensen met grijze haren rond en te weinig met groen achter hun oren, te veel mensen die te vroeg op pensioen gaan en te weinig die de arbeidsmarkt betreden (Hoge Raad van Werkgelegenheid, 2004). De participatiegraad op de arbeidsmarkt daalt bijgevolg, wat de economische groei aan banden legt en de sociale zekerheid onder druk zet. Naast algemene, structurele interventies (zoals fiscale aanmoedigingen, maatregelen inzake knelpuntberoepen en werkloosheid, migratiebeleid e.d.) richten wij ons op wat er 'aan de basis' kan gebeuren om mensen langer te doen werken. Vertrekkend van een brede maatschappelijke uitdaging zoemen we dus meteen in op de heel concrete, alledaagse werkpraktijk van de medewerker: om de stijging van de participatiegraad te doen stijgen, is het van belang dat mensen langer willen en kunnen werken.

We menen dat mensen langer willen werken als dit werk voor hen aantrekkelijk wordt en blijft omdat (1) de arbeidsvoorwaarden (zoals loon, vakantieregeling, ergonomie en werksfeer) gun-

stig zijn en (2) ze het werk zelf graag blijven doen (intrinsieke motivatie, passie, bevologenheid). Ook geloven we dat mensen langer kunnen blijven werken als (1) ze dat mogen, (2) de aard van het werk dit blijft toelaten, en als (3) ze blijven bijleren. Willen en kunnen, motiveren en leren hangen, zo vermoeden we, nauw samen: mensen met werkpassie zullen zich makkelijker blijven bekwamen, en mensen die zichzelf bekwaam voelen, zullen gemotiveerder zijn om zich te blijven inzetten. Omdat motivatie, en daarbij thema's zoals uitdaging en zinvolheid, van belang zijn bij het blijven bijleren, vatten we 'leren werken' ruim op. Leren omvat voor ons: (a) leren werken en nieuwe uitdagingen aangaan in de eigen job; (b) leren veranderen van rol(len) binnen de organisatie; en (c) leren nieuwe betekenis geven aan werk in de eigen levenscontext.

Mensen leren dus niet enkel specifiek voor hun eigen job, maar ook om voor hen geschikte rollen in de organisatie op te nemen, en ook om tot een harmonieuze afstemming te komen tussen professionele en andere levenssferen. 'Leren werken' vatten we dus breed op opdat het tegemoet kan komen aan de uitdaging om condities te creëren die ervoor zorgen dat mensen willen en kunnen blijven werken en leren.

Verder durven we in het midden te laten of het gaat om formeel dan wel informeel werkplekleren: een leerrijk gesprek tussen medewerker en leidinggevende bijvoorbeeld kan (van buitenaf) georganiseerd zijn of net niet. Deze dialoog kan ook ondersteund worden door systemen en documenten of net niet. In feite doet dat er niet toe: zolang er maar wordt geleerd. Uiteindelijk geloven we, samen met Wenger (1998), dat leren emergeert, d.i. spontaan 'van binnenuit' ontstaat vanuit zelforganisatie. Met andere woorden: het leren zelf kun je niet formeel organiseren. Maar het design of de structurele omkadering kan wel helpend zijn om leren tot stand te laten komen.

Ook maken we geen onderscheid tussen lerend werken en werkend leren. In het eerste geval zijn mensen intentioneel betrokken op het werk en hebben ze hierbij niet in de gaten dat ze aan het leren zijn. Leren gebeurt hier onopgemerkt door informatie op te pikken, dingen gaandeweg beter en beter in de vingers te

krijgen, enzovoort. In het tweede zijn mensen bewust bezig met leren (door bijvoorbeeld advies of uitleg te vragen) wat zijn plaats heeft in het werkproces. Werkplekleren staat voor ons dus voor alle leren dat gekoppeld is aan het werk zelf, het veranderen van werk, en de plaats van werk in het leven.

We zijn deze paragraaf begonnen met de stelling dat de overheid een 'probleem' heeft. Welnu, dat probleem van de overheid zien wij als een opportuniteit om het psychologische contract tussen werknemer en werkgever op een hoger plan te brengen en zo een 'duurzamer' karakter te geven. Dit kadert in een bredere visie op een HRM dat de mens als stakeholder, de mens als mens erkent. Hiermee neemt HRM ook de maatschappelijke verantwoordelijkheid op om de 'hele mens' in oogschouw te nemen, de mens met eigen aspiraties en talenten, de mens als lid van de samenleving. Zo een HRM creëert condities om medewerkers 'sterk en vrij' te maken, waar zowel de organisatie als de medewerker, en dus ook de arbeidsmarkt en de samenleving beter van worden. Sterke mensen met een gezonde eigenwaarde, die inzicht hebben in hun eigen kwaliteiten en uitzicht hebben op een eigen professioneel project dat geïntegreerd is in andere levenssferen. Vrij om te gaan en staan waar ze willen: de organisatie en de medewerker maken wel afspraken en overeenkomsten, maar bezitten elkaar niet.

We richten ons in de eerste plaats op werknemers die zich bevinden in het laatste trimester van hun loopbaan, verderop 'ervaren werknemers' genoemd. Maar al gauw blijkt dat het geen zin heeft ons hiertoe te beperken. Wat voor ervaren werknemers opgaat, geldt ook voor andere werknemers. Kwaliteitsvolle (formele of informele) personeelspraktijken hebben betrekking op alle mensen die in de organisatie actief zijn. Onze conclusies reiken dus over leeftijdgrenzen heen.

#### **INSTRUMENTONTWIKKELING & -IMPLEMENTATIE**

In dit project waren we nieuwsgierig naar de antwoorden op twee vragen:

*Welke voorwaarden (of indicatoren) bevorderen het werkplekleren van ervaren werknemers?*

Deze vraag stellen we omdat we als onderzoekers en consultants willen bijleren over werkplekieren. Maar we willen ook een leerproces bij onze respondenten op gang brengen en ondersteunen. Deze betrachting heeft rechtstreeks te maken met de tweede vraag:

*Hoe kunnen we deze voorwaarden 'daadwerkelijk' laten leven in het professioneel leven van ervaren werknemers en in de organisaties waarin zij werken?*

Deze vraag stellen we ten eerste omdat we niet geloven dat werkplekieren wordt bevorderd als we eenvoudigweg een antwoord hebben op de eerste vraag, als de gevonden voorwaarden zomaar worden toegepast of geïmplementeerd. Elke organisatie, elke afdeling, elke medewerker dient immers steeds in zekere mate zelf te ontdekken en te leren wat werkt. Werkplekieren wordt bevorderd, zo menen we, als er in de organisatie een leerproces over deze thematiek op gang wordt gebracht en gehouden. Een tweede motief om deze tweede vraag te stellen is dat we alleen maar kunnen leren hoe iets werkt, als we het (proberen te) veranderen. Beide onderzoeksvragen sluiten daarom ook aan bij onze visie op onderzoek als interventie (Bouwen, 1994): we willen begrijpen hoe werkplekieren 'werkt' door iets teweeg te brengen.

#### **UITGANGSPUNTEN**

Uit bovenstaande blijkt dat we als onderzoekende consultants geen neutrale positie innemen. We benaderen het project vanuit een aantal achterliggende principes, die met elkaar samenhangen en op elkaar voortbouwen.

#### *Context*

Kennis over werkplekieren beschouwen we als contextueel. Hiermee bedoelen we dat wat in de ene context werkt niet zomaar ook in de andere context ook zal werken. Dit betekent dat in elke context bestaande kennis geëxpliciteerd kan worden en nieuwe verder ontwikkeld. Daarom zien we de inzichten die voortkomen uit het beantwoorden van de eerste onderzoeksvraag, vooral als inspiratiemateriaal. Om die kennis lokaal te expliciteren en te ontwikkelen is er een leerproces vereist dat gebaseerd is op de ervaringen van de betrokkenen. Elk 'systeem'

(individu, afdeling, organisatie) gaat door zijn eigen proces van ervaringsleren. En hiervan is er niet zomaar een blauwdruk te maken. Daarom kiezen we ervoor om samen goed te kijken naar wat elk uniek systeem nodig heeft en van daaruit stap voor stap te werken (Block, 2001; Schein, 2000).

#### *Puzzel*

Die kennis is ook gedistribueerd. Dit wil zeggen dat die kennis niet in een en dezelfde instantie zomaar te vinden is, maar zich uitspreidt over de verschillende betrokkenen (of stakeholders). Iedere partij heeft als het ware een puzzelstuk in handen. En door samen de puzzel te maken, komen er ook puzzelstukken bij en ontstaan er ook andere, nieuwe puzzels. Daarom is het belangrijk om de betrokkenen samen te brengen om ideeën te creëren en initiatieven te laten ontstaan. Dit noemt men een relationele benadering. Werkplekieren en het bevorderen en onderhouden ervan wordt niet enkel tot stand gebracht door het individu dat 'werkplekleert': het gebeurt tussen de oren, maar ook tussen de neuzen. Daarom is het van belang die neuzen in voldoende mate in dezelfde richting te krijgen (Bouwen, 2002; Hovelynck, 2006).

#### *Voortbouwen*

In elk systeem is die (impliciete) kennis die nodig is om werkplekieren te bevorderen, al aanwezig. Daarom hanteren we ook een waarderende benadering waarin die kennis wordt geëxpliciteerd en benut om erop voort te bouwen: Wat is er al? Wat werkt er al? Welke positieve ervaringen zijn er? Wat geeft energie om werkend te leren en lerend te werken?

Deze vragen geven doorgaans meer energie om werkplekieren uit te bouwen dan vanuit een tekort, vanuit wat er slecht gaat en wat er nog niet is, vanuit het ideaal, de normen van de expert. Stap voor stap werken betekent hier dus ook: voortbouwen op wat er al is.

Deze waarderende aanpak maakt het voor mensen makkelijker om verantwoordelijkheid op te nemen, om zich eigenaar te voelen van het project. Zo kunnen mensen zelf op zoek gaan naar wat ze nodig hebben om tot verandering te komen (Caufman, 2006; Jackson & McKergow, 2002; Srivastva & Cooperider, 1999; Visser, 2001).

## ONS TRAJECT, ONS VERHAAL

Onze aanpak bestaat uit drie bewegingen. In een eerste beweging hebben we in zeven organisaties drie stemmen bevestigd aan de hand van interviews: de ervaren werknemers, de leidinggevendenden van ervaren werknemers en personeelswerkers ('human resource management'). In een tweede beweging hebben we de resultaten van deze bevestiging teruggekoppeld aan de respondenten in een kick-off bijeenkomst en deze gezamenlijk verder verkend. In een derde beweging hebben we elk van de drie hierboven genoemde leerthema's (de betekenis van werk in het leven, leren veranderen van rollen, en de job leren en hierbinnen nieuwe uitdagingen leren aangaan) diepgaander verkend in vier workshops.

### *Eerste beweging - Verkennende interviews*

In zeven organisaties hebben we aan de hand van verkennende interviews met de ervaren werknemers, leidinggevendenden en HR-verantwoordelijken gezocht naar de best practices rond werkplekleren. De organisaties hebben we gekozen op basis van hun bereidheid tot medewerking en de diversiteit op vlak van het soort van organisatie: overheidsorganisaties, onderwijsorganisaties, industriële bedrijven, financiële instellingen. De deelnemende bedrijven waren: Katholieke Universiteit Leuven, Bristol Myers Squibb, KBC Bank & Verzekering, Tessenderlo Chemie, Vlaams Ministerie, Rijksdienst Voor Arbeidsvoorziening, Janssen Pharmaceutica. Opvallend is dat enkel grote organisaties deelnamen.

De personeelsverantwoordelijken werden gevraagd om 50+ medewerkers uit te nodigen die geïnteresseerd waren om hun steentje bij te dragen aan dit project. We vroegen hen om ook samen te kunnen werken met hun directe leidinggevendenden en hun HR-verantwoordelijken. Aan elk van deze partijen stelden we telkens de volgende vragen:

*'Wat zijn uw positieve ervaringen, positieve incidenten, momenten of 'gevallen' waarbij er sprake was van optimale synergie tussen 'ervaren werknemer' en 'leidinggevende/werkgever' en waarbij er voor de ervaren werknemer sprake was van leren op een van de volgende vlakken:*

- (a) werken en nieuwe uitdagingen aangaan binnen de contouren van je job;*
- (b) veranderen van rollen binnen je organisatie;*
- (c) betekenis geven aan werk in de eigen levenscontext.'*

We stelden ook telkens een 'mirakelvraag':

*'Stel dat er een mirakel gebeurt in uw organisatie en dat alle 50-plussers met veel plezier het arbeidsparcours voltooiën. Hoe ziet uw organisatie er dan uit? Wat zou er allemaal anders zijn?'*

De bedoeling van deze gesprekken was om het thema te lanceren, op zoek te gaan naar goede practices en een vertrouwensrelatie op te bouwen met de deelnemers. Hierbij maakten we van meet af aan duidelijk dat we hen beschouwen als de experts van het thema en dat onze rol erin bestaat om hun ervaringskennis te laten delen met anderen. In box 1 staat een overzicht van wat we tijdens de interviews leerden uit markante en/of terugkomende uitspraken van respondenten.

## **Box 1: Wat we leerden tijdens de interviews**

### **ALGEMEEN**

*Leeftijdsbewust personeelsbeleid:* de opinie overheerst dat het leeftijdsbewust personeelsbeleid nog maar in de kinderschoenen staat. Er wordt relatief weinig aandacht gericht naar de doelgroep van de oudere werknemer.

*Motivatie:* competentie en motivatie vormen meer relevante criteria voor een goed personeelsbeleid binnen de personeelspopulatie dan leeftijd.

*Verlies van kennis:* er kan meer gebruikgemaakt worden van de expertise van de oudere werknemer wanneer die het bedrijf verlaat, dan nu het geval is.

*Druk om te stoppen:* veel mensen worden geconfronteerd met een druk om te stoppen met werken. Deze druk komt zowel van de collega's, van de persoonlijke omgeving als van de samenleving.

### **LEERTHEMA 1 - OVER BLIJVEN BIJLEREN**

Ervaren werknemers leren nog graag bij, maar zijn selectief in hun keuze. Het leren moet iets opbrengen. Ze hebben geen zin om tijd te besteden aan zaken die niet relevant zijn of te ver afstaan van waar ze mee bezig zijn. Ze staan vaak



meer open voor nieuwe inzichten en benaderingswijzen omdat ze voelen dat ze zich minder moeten bewijzen.

*Leerinhoud:* men wil niet alleen datgene bijleren wat belangrijk is om het werk goed te doen, maar is ook geïnteresseerd om ‘rond’ het eigen domein van expertise bij te leren, over thema’s die niet onmiddellijk in enge zin functioneel zijn voor de eigen job, maar die de eigen job binnen een breder kader plaatsen en van daaruit ook zin geven. Men kan dus ook dingen willen leren die niet meteen nuttig zijn, maar het werk wel betekenisvol maken en houden. Zinnvolle, maar niet nuttige kennis kan dus ook relevant zijn.

*Leeromgeving en tijd:* de meeste mensen leren liever op de werkplek dan in een cursus. Het tempo om te leren ligt iets lager maar dat zou ook kunnen liggen aan het feit dat ze veel meer verbanden leggen met wat ze al weten. Ze hebben daardoor ook meer vragen. Het helpt hen als er ook iemand is die deze vragen kan helpen beantwoorden.

*Trainer en cursisten:* het is belangrijk om bij de cursisten te kiezen voor een goede mix van meer en minder ervaren personen. De mogelijkheid om te leren van elkaar in een soort buddysysteem wordt als zeer positief ervaren. Men verkiest een trainer die zich kan aanpassen aan zijn publiek.

*Motivatie:* de motivatie kan versterkt worden door goede begeleiding, door vertrouwen te schenken aan de cursist dat hij of zij het zal kunnen en door duidelijk te maken waarom het belangrijk is om dit materiaal onder de knie te krijgen.

## **LEERTHEMA 2 - OVER HET VERANDEREN VAN FUNCTIE BINNEN DE ORGANISATIE**

*Flexibiliteit:* men verwijt ouderen wel eens gebrek aan flexibiliteit. Daarom is het contact met jongeren belangrijk. De jong-oudcombinatie is een gouden combinatie. Het daagt hen uit om de door ervaring opgebouwde overtuigingen in vraag te blijven stellen, om bij te stellen, om up-to-date te blijven, om out of the box te denken.

*Meerwaarde:* ouderen brengen rust, corrigeren bepaalde impulsieve keuzes, kunnen sneller oplossingen vinden omdat ze een breder netwerk hebben en meer kennis, erva-

ring hebben. Ze zien ook veel meer verbanden, hebben meer vertrouwen. Het voordeel van ervaren werknemers is waardevol voor organisaties. Het is nuttig om gebruik te maken van hun expertise in veranderingen.

*Mentor:* de mentorrol voor ervaren werknemers lijkt erg aantrekkelijk: ouderen kunnen kennis delen wat op zich veel genoegdoening geeft. Jongeren kunnen ervan profiteren om snel hun ervaring en netwerk op te bouwen. Impulsieve beslissingen kunnen door ouderen gecorrigeerd worden.

*Motivatie:* voor ervaren werknemers blijft het uiteraard heel belangrijk dat ze het gevoel hebben dat ze zinvol werk verrichten binnen de organisatie. Het is dan ook belangrijk om de loopbaanambities van ervaren werknemers serieus te nemen, te onderzoeken, mogelijkheden te verkennen.

*Waardering:* erkenning en waardering zijn erg belangrijk om gemotiveerd te blijven werken. Dat veronderstelt een goede relatie en een zekere vrijheid om zelf te bepalen hoe men zijn doelen bereikt. Ouderen willen niet betutteld worden. Ervaren werknemers krijgen niet altijd de waardering die ze verdienen en haken mede daardoor soms af. De rol van de leidinggevende is cruciaal. ‘Coaching + erkenning’ blijken een zeer goede cocktail te zijn. Door hen loopbaanmogelijkheden aan te bieden wordt hun expertise erkend. Ervaren werknemers kunnen in nieuwe projecten, naast hun ervaring en expertise, ook het nodige vertrouwen, de rust en het relativeringsvermogen inbrengen.

*Initiatief:* ervaren werknemers nemen best zelf initiatief om voor een nieuwe rol te kiezen binnen het bedrijf, of om zich voor te bereiden op het pensioen. De best practices zijn practices van mensen die stappen hebben durven zetten.

*Zelfvertrouwen:* ervaren werknemers moeten durven vertrouwen op hun eigen kunnen en zich niet vasthouden aan hun post uit schrik dat ze de verandering niet zullen aankunnen. Een vrouw vertelde dat ze zo blij was dat ze veranderd was van functie. Aanvankelijk had ze er erg tegenop gekeken, maar toen eenmaal de stap gezet was, ontdekte ze van zichzelf dat ze veel meer in haar mars had dan ze ooit gedroomd had.

*Variatie:* variatie binnen de job of door het regelmatig veranderen van job en het krijgen van nieuwe uitdagingen zijn ook belangrijke factoren om geëngageerd te blijven. Ervaren werknemers voldoende polyvalent houden is een belangrijke opdracht. Wie tijdens zijn loopbaan te weinig verandert, lijkt het moeilijker te krijgen om te veranderen en/of houdt het ook niet zo lang vol. De ‘verander- en leerspier’ wordt het best al van vroeg in de loopbaan soepel gehouden.

### **LEERTHEMA 3 - OVER DE BETEKENIS VAN HET WERK IN HET LEVEN**

Het belang van werk: de meeste mensen spreken met een zekere passie en veel toewijding over hun werk. Werk lijkt een belangrijk aspect te zijn van de identiteit, wie men is, wat men betekent in de maatschappij. Mensen voelen zich goed als hun job een maatschappelijke relevantie heeft en zetten zich graag in. Ook impact hebben of iets betekenen voor anderen leek een goede motivatiebron.

*Balans:* ouderen krijgen soms last van het tempo en de werkbelasting. In combinatie met het veranderen van levensfase is de nood groter om minder hard te werken, flexibele uren te krijgen, meer aandacht te besteden aan de privétijd. Het lijkt wel alsof een geleidelijke afbouw van werkbelasting waarschijnlijk ook meer mensen langer aan het werk zou houden. Nu is het alles of niets en dan kiezen de meeste mensen voor de langverdiende rust, andere activiteiten, tijd voor gezin en familie, uitgestelde hobby’s.

*Geld:* meningen over financiële noden lijken verdeeld. Sommigen zeggen dat het inkomen minder prangend wordt, anderen zien een afbouw niet mogelijk vanwege blijvende noden (oudere kinderen die nog thuis zijn, etc.).

*Zin:* voor velen is het belangrijk om een positief verschil te maken naar de bredere samenleving. Ervaren werknemers bevragen de maatschappelijke zinvolheid van hun eigen job. Ook komen existentiële vragen naar voor: *Waarom zijn we hier? En ook de gewetensvraag: Ben ik goed bezig?*

*Loopbaanvoltooiing:* het is belangrijk om opleidingen te organiseren die het uittredingsproces voorbereiden en ondersteunen. De kwaliteit daarvan kan worden verbeterd.

#### *Tweede beweging - Terugkoppeling en reflectie in een kick-off bijeenkomst*

Na de interviews organiseerden we een kick-off waar het merendeel van een dertigtal deelnemers voor het eerst bijeenkwam. De verhalen die we optekenden tijdens de interviews hadden we, zoals in de box hierboven, geordend volgens de drie categorieën van leren: (a) leren werken en nieuwe uitdagingen aangaan in de eigen job (b) leren veranderen van rol binnen de organisatie en (c) leren nieuwe betekenis geven aan werk in de eigen levenscontext. Na een voorstellingsronde werden de deelnemers uitgenodigd om per stem – ervaren werknemers, leidinggevenden en HR-verantwoordelijken – samen te zitten (en dus over de organisaties heen). In drie rondes bespraken ze telkens een leercategorie en formuleerden ze suggesties van wat hun eigen stem en de andere twee stemmen konden doen om het leren op deze drie niveaus nog te verbeteren. Bij de debriefing vernam elke stem wat van haar verwacht werd. In box 2 is het resultaat te vinden van deze reflectieronde. Op het einde van deze bijeenkomst gingen de deelnemers van de respectievelijke organisaties weer bij elkaar zitten om persoonlijke bevindingen te delen en te kijken naar wat dit voor hen als organisatie kan betekenen.

De bedoeling van deze workshop was om met elkaar kennis te maken, om te bespreken van wat we geleerd hadden tijdens de interviews en samen na te denken over het leerproces. Ook was het belangrijk om te luisteren naar de verwachtingen van de deelnemers, omdat die een belangrijke leidraad waren voor het design van ons project. Ze wilden niet enkel een nuttige bijdrage leveren voor dit ESF-project, maar tegelijkertijd leren welke veranderingen er mogelijk zouden kunnen zijn binnen hun eigen organisatie.

Al snel bleek onze opzet om hen hun ervaringen, opinies en adviezen te laten vertellen aan te slaan. Voor de groep was het veilig om suggesties naar elkaar toe te formuleren per stem over de organisaties heen: door de veelheid aan ideeën kon iedereen zich laten inspireren door wat volgens hen werkt (en tegelijkertijd ook negeren wat niet werkt). Al snel ontstond er zo een informele, openhartige sfeer. Zo ontspannen er zich tijdens de debriefing van de suggesties en adviezen spontaan gesprekken tussen deelnemers over de groepjes heen. Ze leken duidelijk verheugd dat ze konden leren van elkaars ervaringen.

## Box 2: Resultaten kick-off reflectie

### BLIJVEN BIJLEREN

Advies aan de ervaren werknemers:

- Zelf ook moeite doen om een eigen netwerk te creëren.
- Zelfwaarde behouden.

Advies aan de leidinggevendenden:

- Steun van de leidinggevendenden is nodig.

Advies aan de HR-verantwoordelijken:

- Samen met leidinggevendenden en HR ontwikkelingsplan opstellen, ondersteund door het bedrijf.

Opmerkingen tijdens plenaire reflectie achteraf:

- Leren gaat trager, maar dit hoeft geen probleem te zijn. Zolang de wil er is, is dat OK.
- Leeftijd mag niet als een criterium gezien worden om te stoppen met leren.
- Ervaringsmix is interessant op plaatsen van formeel leren. Zo veranderen ook wederzijdse (voor)oordelen.

### VERANDEREN VAN ROL OF FUNCTIE BINNEN DE ORGANISATIE

Advies aan de ervaren werknemers:

- Durf voor jezelf te erkennen dat je iets niet meer goed aankunt en praat erover!
- Formuleer je wensen i.v.m. het veranderen van rol of functie aan je leidinggevende of HR-verantwoordelijke.

Advies aan de leidinggevendenden en HR-verantwoordelijken:

- Voorzie mogelijkheden voor ervaren werknemers om te veranderen.
- Maak die mogelijkheden duidelijk: communicatie!
- Geef goede begeleiding.
- Geef ouderen ook een kans.
- Gun ouderen tijd om te veranderen.

Opmerking tijdens plenaire reflectie achteraf:

- Het gaat niet om de leeftijd maar om de motivatie!
- Het is niet omdat je oud bent dat je niet meer gemotiveerd bent. Werknemers veranderen doorgaans van rol omdat men het werk fysiek en psychisch niet meer aan kan, omdat de organisatie het oplegt.

### BETEKENIS VAN HET WERK IN HET LEVEN

Advies aan de ervaren werknemers

- Kruip niet in de slachtofferrol.
- Zeg wat je te zeggen hebt en laat weten wat je wilt.

Advies aan de leidinggevendenden:

- Ga naar de ervaren werknemer toe, niet iedereen is even assertief, zeker niet van die generatie.
- Bied begeleiding op maat.
- Geef vertrouwen.

Advies aan HR-verantwoordelijken:

- Organiseer eindloopbaangesprekken met ervaren werknemers.
- Geef ook extra begeleiding aan leidinggevendenden die werken met ervaren werknemers.

Opmerking tijdens plenaire reflectie achteraf:

- Werk blijft om verschillende redenen (gaande van financieel over zingeving) zeer belangrijk voor oudere werknemers.

### Derde beweging - Workshops

Er werden vier workshops georganiseerd:

- In de workshop 'Met nieuwe ogen naar werk kijken' gingen we dieper in op het thema 'leren betekenis geven aan werk in de eigen levenscontext'.
- In de workshop 'Samen afstemmen over werk' kwam het thema 'leren veranderen van rollen in je eigen organisatie' aan bod.
- In de workshop 'In de stroom blijven' werkten we op dit thema verder.
- In de laatste workshop 'Ankers en boeien' behandelden we het thema 'leren werken en nieuwe uitdagingen aangaan'.

De deelnemers werden maandelijks uitgenodigd om voort te bouwen op de bevindingen van de interviews, de kick-off en de vorige workshops. Meer concreet wilden we:

- ervaringen als experts uit hun werkplek delen die herkenning, erkenning en inspiratie opleveren;
- onderzoeken wat ervaren werknemers nodig hebben om te leren in hun werk, en wat daarbij stimulerend en remmend werkt;

- deelnemers helpen om hun loopbaan te onderzoeken op de waarden die inspireerden en keuzes te maken om deze waarden in de toekomst al dan niet verder te zetten, en/of nieuwe waarden te ontwikkelen die beter passen in deze tijd en bij hun levensfase;
- een balans van hun situatie op maken en hen laten kijken naar de wederzijdse verwachtingen tussen hen en de organisatie;
- leren creatief te denken en zo te ontdekken dat er meer mogelijkheden zijn in de omgeving en in henzelf;
- nagaan hoe het werkplekklere voor ervaren werknemers binnen elk deelnemend bedrijf verbeterd zou kunnen worden.

In de bijeenkomst 'Met nieuwe ogen kijken naar werk' kozen we ervoor om eerst breed en verdiepend te starten als basis voor de volgende workshops waarin we gingen kijken naar het meer concrete leren op de werkplek naar aanleiding van veranderende rollen en nieuwe uitdagingen. Daarom werden enkel de ervaren werknemers uitgenodigd: we wilden voor hen tijd en ruimte creëren om samen na te denken over de plaats van het werk binnen hun leven. Dit deden we aan de hand van heel wat reflectieve vragen, waaronder: Hoe ga je om met verandering in je leven? Wie ben jij in je werk en wie ben jij buiten het werk? Waar ben je echt fier op? Daarna werd de verhouding geschetst tussen hoe zij zichzelf zien enerzijds en de functie die hij of zij uitvoert binnen het werk anderzijds. Ten slotte werd nagedacht over hoe er beter over deze thema's gecommuniceerd kan worden binnen het bedrijf.

Uit deze bevraging en reflectie trokken de deelnemers de volgende lessen voor zichzelf:

- Wees meer assertief en durf uitkomen voor persoonlijke verlangens. Neem je loopbaan in eigen beheer en durf initiatief tot verandering te nemen.
- Zoek en vraag erkenning zowel binnen de werk- als de privé-sfeer.
- Verandering is onvermijdelijk, leer het accepteren, relativeer de problemen die dat eventueel met zich mee zou brengen en wees nieuwsgierig naar wat er komen gaat.
- Bescherm de scheiding van de werk- en de privésfeer zodanig dat de ene een bron van energie kan zijn wanneer het in de andere sfeer wat minder goed gaat.

De boodschap die ze wilden richten naar de leidinggevenden en de HR-verantwoordelijken bestond uit de volgende punten:

- Besteed meer aandacht aan de specificiteit van de ervaren werknemer op het vlak van werkdruk, opleiding, snelheid, etc.
- Treed in overleg met de ervaren werknemer over wat er met hem of haar gebeurt.
- Geef twijfel en onzekerheid geen kans en communiceer open en eerlijk over het personeelsbeleid voor oudere werknemers.
- Help de ervaren medewerker om voor zichzelf op te komen.

De boodschap die ze wilden richten naar de bredere samenleving luidde als volgt.

- Geef ons de kans om langer nuttig en zinvol werk te verrichten.
- Behoud de mogelijkheid om deeltijds te werken.
- Jongeren kunnen van ouderschapsverlof e.d. genieten. Bouw ook gelijkaardige initiatieven uit voor oudere werknemers zodanig dat wij ook kunnen genieten van een gezonde werk-leefbalans.

De thema's die naar voren kwamen tijdens de interviews, de kick-off en de eerste workshop werden door ons als de begeleiders geclusterd in vijf categorieën, vijf mogelijk inspirerende hefboomen ter bevordering van werkplekklere:

1. de mate waarin er sprake is van een klimaat van respect met voldoende erkenning en waardering (erkenning & waardering);
2. hoe werknemers kunnen bijleren en doorgroeikansen krijgen (leer- en ontwikkelingsmogelijkheden);
3. de manier waarop er veerkrachtig wordt geanticipeerd op en omgegaan met uitdagingen en moeilijkheden (veerkracht);
4. hoe er kan worden bijgedragen aan een positieve werksfeer met een hoge kwaliteit van de samenwerking en ruimte voor dialoog (positieve werksfeer); en
5. de manier waarop er met loopbaanverandering, waaronder loopbaanvoltooiing, wordt omgegaan met het oog op continuïteit op de werkplek en zinvolheid voor alle betrokkenen (transitiemanagement).

Tijdens de bijeenkomst 'Samen afstemmen over werk' werd in een eerste fase in heterogene groepjes nagedacht over deze vijf thema's. Ze werden verder uitgediept en er werd nagegaan welke rol de leidinggevende, de HR-verantwoordelijke en de ervaren

Hefboom	Indicatoren
Erkenning & waardering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waardering voor het nemen van nieuwe initiatieven</li> <li>• Belangstelling voor en aanmoediging van het leerproces van de werknemer</li> <li>• Appreciatie voor kennis en expertise van de werknemer</li> <li>• Dankbaarheid voor alledaags, en zelfs routineus werk</li> </ul>
Leer- en ontplooiingskansen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijd en ruimte om nieuwe taken, rollen, projecten op te nemen</li> <li>• Tijd en ruimte om constructief om te gaan met verandering</li> <li>• Ruimte voor de werknemer om zijn wensen en ambities kenbaar te maken</li> <li>• Ruimte voor de werknemer om zijn wensen en ambities te realiseren</li> <li>• Aandacht voor de persoonlijke noden in het leerproces, voor de individuele manier van leren</li> <li>• Ruimte voor de werknemer om zijn talenten aan te wenden</li> <li>• Duidelijkheid over wat er van de werknemer wordt verwacht</li> <li>• Mogelijkheid tot uitwisseling van ervaringen en ideeën tussen collega's om zo te leren van elkaar</li> </ul>
Weerbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verandering waarderen en het belang ervan inzien</li> <li>• Ruimte om persoonlijke kwaliteiten in te zetten om om te gaan met verandering</li> <li>• Tijdig betrekken van werknemers bij veranderingen die impact hebben op hun werklevens</li> <li>• Constructieve samenwerking met andere werknemers waarbij de kwaliteiten van eenieder worden benut</li> <li>• Constructieve samenwerking met andere werknemers om 'up to date', alert en flexibel te blijven</li> <li>• Elkaar helpen om ervaren moeilijkheden, hindernissen en beperkingen constructief te vertalen naar mogelijkheden en uitdagingen</li> <li>• Mogelijkheid om te praten over moeilijkheden die loopbaanveranderingen met zich meebrengen</li> </ul>
Positieve werksfeer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanmoedigen van werknemers bij het leveren van inspanningen</li> <li>• Vrijheid en autonomie als teken van vertrouwen</li> <li>• Aanmoediging om risico's te nemen</li> <li>• Op een begripvolle manier omgaan met tegenslag</li> <li>• Ruimte voor de werknemers om op een open manier wensen en ambities te bespreken</li> <li>• Aandacht voor successen</li> <li>• Feedback geven op een constructieve manier</li> <li>• Ruimte voor werknemers om rollen op te nemen die aansluiten bij hun expertise, kwaliteiten en interesses</li> <li>• Aandacht voor collegialiteit</li> </ul>
Transitiemanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdige opvolging organiseren zodat expertise kan worden doorgegeven</li> <li>• Open communicatie over de manier waarop de opvolging wordt ingevuld</li> <li>• Aandacht voor de wensen van werknemers omtrent loopbaanverandering/-voltooiing</li> <li>• Ruimte voor open bespreking van de manier waarop er met loopbaantransitie (veranderen van rol of loopbaanvoltooiing) wordt omgegaan</li> </ul>

Tabel 1: Indicatoren per hefboom

werknemer zelf kunnen vervullen ter bevordering van deze aandachtspunten. Op basis van hun ideeën en andere ideeën die naar boven kwamen in het verdere verloop van het project, hebben we in de eindfase per hefboom een aantal indicatoren uitgewerkt. We geven ze in tabel 1 weer.

In het tweede deel van de bijeenkomst werd per bedrijf overlegd welke stappen gezet konden worden om een of meerdere van deze aandachtspunten te bevorderen binnen de organisatie. Hierbij werd er vertrokken van welke hulpmiddelen en initiatieven er al aanwezig waren rond elk van deze thema's. Om redenen van confidentialiteit laten we in dit rapport de namen van de bedrijven weg, maar we wilden wel meegeven waarrond gewerkt werd:

- Organisatie 1

Het invoeren van perspectiefgesprekken voor ervaren werknemers. Momenteel bestaan er enkel loopbaangesprekken voor jongeren maar niet voor oudere werknemers. Ze wensen de perspectiefgesprekken te integreren in de bestaande evaluatiegesprekken.

- Organisatie 2

Mentoring invoeren. Ze zitten met een grote groep 50-plussers, die in de nabije toekomst de organisatie kunnen verlaten. Het zou zonde zijn om zoveel kennis en ervaring verloren te laten gaan. Daarvoor zou men hen kunnen vragen om als mentoren op te treden voor jongere medewerkers. Concreet zou men die mensen een opleiding geven in mentoring en hen motiveren en belonen voor hun bijdrage, bijvoorbeeld met een extra verlofdag.

- Organisatie 3

Aanleggen van een documentatiemap met informatie over de wetgeving rond zaken als pensioenleeftijd en kredieturen. Men pleit ook voor speciale aandacht voor de categorie van de ervaren werknemers tijdens de evaluatiegesprekken. Ook vinden ze het belangrijk om zich voor te bereiden op de vergrijzing in het bedrijf.

- Organisatie 4

Meer rolduidelijkheid scheppen en zorgen voor omkadering voor directe inzetbaarheid. Ze willen ook voortbouwen op het thema 'motivatie', na aanleiding van een ruime bevraging van de (ervaren) werknemers.

- Organisatie 5

Pleit voor een bijeenbrengen van de expertise rond flexibiliteit en veerkracht. Momenteel is deze erg verspreid binnen de verschillende afdelingen.

- Organisatie 6

Uitbreiden van de bestaande activiteiten rond talentmanagement. Op zich werkt het talentmanagement zeer goed, maar er werden vragen gesteld bij de resultaten ervan. Ze stelden voor om hiervoor eens samen te gaan zitten met HR-verantwoordelijken, de ervaren werknemers en de leidinggevenden.

- Organisatie 7

De betrokkenheid van de HR-verantwoordelijken voor dit project verhogen. Het transitie management moet beter georganiseerd worden binnen de organisatie en men pleit er ook voor om perspectiefgesprekken in te voeren.

Tijdens de sessie 'In de stroom blijven' werd een creatieve ruimte gecreëerd voor de deelnemende bedrijven om verder te werken aan hun project. Er werd hen gevraagd om een voorstelling te geven van hoe hun bedrijf eruit zou zien indien dit project gerealiseerd zou zijn. Tijdens de presentaties kregen de andere organisaties de mogelijkheid om suggesties te geven aan de hand van de volgende creativiteitsvragen.

- Hoe zou het project eruit kunnen zien indien het nog beter zou zijn?
- Als dit een hoofdstuk in een boek was, wat zouden dan de titels van de andere hoofdstukken zijn?
- Zoek min-, plus- en ontwikkelpunten.
- Hoe zou je dit project kunnen verkwallen?
- Welke vooronderstellingen schuilen achter dit project?
- Wat waarderen wij aan dit project?

Door deze variatie aan opdrachten bleef het energiepeil hoog tot en met de laatste presentatie. Wat we vooral zullen blijven herinneren, is de gretigheid waarmee de organisaties de feedback van de andere organisaties absorbeerden.

In de vierde en laatste workshop 'Ankers en boeien' werd de focus gericht op het persoonlijke leerproces op de werkplek. Met 'boeien' bedoelden we de verworven deskundigheid, ontwikkel-



de kwaliteiten en competenties. De ‘ankers’ stonden symbool voor de leerwensen die de mensen nog koesterden, de oorden in kennisland die ze nog wensten te verkennen. De deelnemers werd gevraagd om na te gaan welke competenties ze in hun carrière opgebouwd hadden en ze als boeien op te tekenen op een zeekaart van deskundigheid. Vervolgens werd hen gevraagd welke projecten, activiteiten en contacten bijgedragen hadden tot de ontwikkeling van deze competenties. Dan werd hen gevraagd om voor zichzelf ankers uit te werpen die staan voor de competenties die ze in de nabije toekomst willen verwerven. Ze werden ook gevraagd om na te gaan welke activiteiten, projecten en contacten ze zouden kunnen aanwenden om die competenties te ontwikkelen.

Twee begeleiders én ervaren werknemers, René Bouwen en Mark Claus, gaven als ervaringsdeskundigen en bij wijze van voorzet eerst hun getuigenis over hoe ze als professional zijn blijven bijleren in het laatste seizoen van hun professionele leven. Uit hun verhalen bleek in sterke mate de verwevenheid tussen leren en de netwerken waarin ze zaten en zitten, de contacten die daaruit voortkomen, de activiteiten waartoe men zich engageert en de nieuwe competenties die tijdens die activiteiten geleerd werden. Hun verhalen riepen heel wat op bij de aanwezigen – wellicht meer dan theorieën over leren. Er drijven twee conclusies boven:

1. De organisatie draagt de verantwoordelijkheid om mensen nieuwe uitdagingen aan te bieden; dat kan in de vorm van het scheppen van mogelijkheden en kansen waarop mensen vrijblijvend kunnen ingaan, het stimuleren tot het nemen van nieuwe initiatieven, tot zelfs het dwingen, waardoor mensen kunnen vaststellen (en dus leren) dat verandering leuk kan zijn en dat nieuwe taken, projecten, jobs interessanter kunnen zijn dan de oude; mensen weten zelf niet altijd wat hen gelukkig kan maken.
2. De medewerker zelf heeft de verantwoordelijkheid om nieuwe uitdagingen aan te gaan, nieuwe projecten te zoeken, andere mensen aan te spreken, enz. Elke medewerker is uiteindelijk ‘hoofdeigenaar’ van zijn loopbaan. Zoals iemand op het einde van workshop treffend zei: ‘Ik heb te lang alles van de organisatie verwacht, het wordt tijd dat ik van mezelf iets ga verwachten!’ wat onthaald werd met een applaus.

Het traject zoals hierboven beschreven, kan inspireren om te bouwen aan werkplekken waarin het (nog) makkelijker is voor (ervaren) werknemers om al werkend te kunnen bijleren. We hopen dat het een aanzet kan zijn tot conversatie tussen de betrokkenen, en wij denken hierbij in de eerste plaats aan de (ervaren) werknemers zelf, de directe leidinggevenden en het management dat vanuit een HRM-perspectief naar de organisatie kijkt. Cruciaal lijkt ons dit thema op een open, verkennende manier bespreekbaar te maken. Dit kan ideeën en initiatieven voortbrengen, en ook de nodige energie om concrete stappen te zetten in een gewenste richting. Bovenstaande lijst van hefbomen en indicatoren kan hierbij mogelijk helpend zijn. Wat is hiervan in welke zin al formeel of informeel aanwezig in de organisatie? Hoe ziet onze werkplek eruit als die werkpleklerin ideaal mogelijk maakt? Welke concrete, positief geformuleerde doelen kunnen worden nagestreefd om de ideale situatie (nog meer) te benaderen? Wat zijn eerste tekenen waaraan we merken dat we dichterbij het doel komen? Welke voordelen kan deze verandering voor elk van de betrokkenen opleveren? Welke ‘decision makers’ en andere betrokkenen worden best uitgenodigd om aan dit project mee te werken? Welke eerste stap kan elk van de partijen (samen en apart) zetten?

#### **IN DEN BEGINNE...**

Wat we vooral inhoudelijk geleerd hebben in ons onderzoeks- en interventieproces is dat leeftijd geen eenduidig begrip is en de categorie ‘oudere werknemer’ de complexiteit en contextualiteit ervan niet kan vatten: ‘oude’ mensen kunnen ‘jong’ zijn in bepaalde opzichten en situaties, en andersom. Eenvoudigweg differentiatie op leeftijd volstaat niet en werkt mogelijk verontwaardiging en (terechte) weerstand in de hand. Er is nood om op een subtielere manier met (leeftijds)verschil om te gaan: door stil te zijn, te luisteren, te parafraseren, door te vragen, door niet zomaar en meteen te oordelen, door samen te zoeken en van elkaar te leren, door veilige ruimtes van vertrouwen en respect te creëren, door voor dit alles tijd vrij te maken (zie Janssens & Steyaert, 2001), kortom: door mensen uit te nodigen écht waardierend naar elkaar te luisteren en écht openhartig mededeelzaam te zijn.

Hierboven reiken we een aantal ideeën aan die inspirerend kunnen zijn om (ervaren) werknemers te ondersteunen op een manier waardoor ze willen en kunnen blijven werken. Weten wat

hierbij helpt, helpt, maar is niet voldoende. Omdat de organisatie werkelijkheid uniek, complex en veranderlijk is, geloven we niet in recepten van buitenaf. Onderzoeksresultaten kunnen enkel dienen als goede raad, als suggesties die komen van mensen die er ook (positieve) ervaringen mee hebben. We geloven dat medewerkers weten wat voor hen werkt, weten wat het voor hen mogelijk maakt om al lerend te werken en al werkend te leren – of daar met de nodige ondersteuning zelf achter kunnen komen. We geloven ook dat organisaties zelf processen die werkplekklere faciliteren in handen kunnen nemen. Dat ze zelf weten welke hefboomen kunnen werken, en op welke manier die in beweging komen. Ook hier kunnen externen organisaties begeleiden in het ontdekken van hun eigen kennis en kracht. Uiteindelijk is het van belang, menen we, dat alle betrokkenen in organisaties gezamenlijk een eigen leerproces rond deze thematiek organiseren: wat is nodig om het leren van ervaren medewerkers te bevorderen?

Deze tekst schetst het proces dat we samen met zeven organisaties hebben doorlopen. We hopen dat het medewerker en managers inspireert om rond werkplekklere van ervaren werknemers aan de slag te gaan. Van daar, en ook al is er al heel wat sowieso aanwezig: in den beginne.... Veel leerplezier!

**Sven De Weerdt** is leer- en organisatiepsycholoog (PhD) en educatief stafmedewerker bij Stichting Lodewijk de Raet (België). sven@de-raet.be

**Anton Stellamans** is partner bij Ilfaro (www.ilfaro.be) en werkt als zelfstandig coach, trainer en consulent. anton.stellamans@ilfaro.be

**Rene Bouwen** is emeritus Organisationspsychologie aan de Katholieke Universiteit Leuven (België). rene.bouwen@psy.kuleuven.be

**Liselotte Baeijaert** is partner bij Ilfaro (www.ilfaro.be) en werkt als zelfstandig coach en consulent. liselotte.baeijaert@ilfaro.be

**Mark Claus** is zelfstandig consulent en auteur van o.m. *Op Safari naar je werk, blijven werken met de glimlach na je vijftigste*. info@markclaus.be

#### LITERATUUR

- Baeijaert, L., Bouwen, R., Claus, M., De Weerdt, S. & Stellamans, A. (2007). *Het vuur brandend houden. Een eindrapport*. ESF-Project 'Indicatoren voor Kwaliteitsvol Werkplekklere'.

- Bouwen, R. (1994). Onderzoek als interventie en interventie als onderzoek. Een sociaal-constructionistische methodologie voor organisatieverandering. *Gedrag en Organisatie*, 7 (6), 367-387.
- Bouwen, R. (2002). De (her)ontdekking van leren als relationele praktijk. *Opleiding & Ontwikkeling*, 15 (3), 30-35.
- Block, P. (2001). *Feilloos adviseren. Een praktische gids voor adviesvaardigheden*. Den Haag: Academic Service.
- Cauffman, L. (2006). *Oplossingsgericht Management*. Amsterdam: Boom.
- Hoge Raad van Werkgelegenheid (2004). Verslag 2004. Brussel. Website: www.meta.fgov.be.
- Hovelyck, J., De Weerdt, S. & Dewulf, A. (2006). *Relationeel organiseren. Samen leren en werken in en tussen organisaties*. Leuven: Lannoo Campus.
- Jackson, P.Z. & McKergow, M. (2002). *Oplossingsgericht denken*. Zaltbommel: Schouten & Nelissen.
- Schein, E. (2000). *Procesadviesing. Over de ondersteunende rol van de adviseur en de samenwerking tussen adviseur en client*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Srivastva, S. & Cooperrider, D. L. and associates (1999). *Appreciative management and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Visser, C. (2001). *Doen Wat Werkt. Oplossingsgericht werken in organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press.

#### Dankwoord

We bedanken van harte alle deelnemers uit de zeven betrokken organisaties: Katholieke Universiteit Leuven, Bristol Myers Squibb, KBC Bank & Verzekering, Tessenderlo Chemie, Vlaams Ministerie, Rijksdienst Voor Arbeidsvoorziening, Janssen Pharmaceutica. We bedanken ook Kathleen De Herdt die voor haar meesterproef een handje toestak bij het opstellen van de indicatorenlijst. Ten slotte danken we ook Helga Gielen (Jonac), Brigitte Lauwers (SERV) en Anny Moons (VOV) die het project Indicatoren voor Kwaliteitsvol Werkplekklere op poten hebben gezet, en ook het Europees Sociaal Fonds.

*Stefaan Ryckewaert, ESF:*

## ‘ESF-projecten vergen lange adem’

Stefaan Ryckewaert is binnen het ESF Agentschap verantwoordelijk voor het organiseren van ‘calls for projects’ en voor het organiseren van thematische bijeenkomsten, om daar informatie uit te genereren en die terug te koppelen naar het beleid. Het programma van het ESF staat in lijn met het beleid van de Vlaamse overheid, dat weerspiegelt zich in de antwoorden van Ryckewaert op onze vragen over het leren van ouderen.

**DOOR HILDA MARTENS EN OLGA KOPPENHAGEN**

*Als u vanuit uw standpunt kijkt, moet er iets speciaals, iets anders, iets meer of minder of beter gebeuren naar die oudere werknemers toe?*

Ja zeker moet er iets gebeuren. Omdat in de zeer nabije toekomst een groot aantal oudere werknemers zullen uitstromen, en er minder jongeren beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt, zullen we nu al stappen moeten ondernemen om ondernemingen en werknemers voor te bereiden op het feit dat er langer doorgevoerd gaat worden.

Het is belangrijk om nu al concrete maatregelen te nemen. Veel ondernemingen, zo merken wij in het uitvoeren van ons programma, zijn er nog niet echt mee bezig. Ze weten wel dat het moet, maar wachten de problemen af. Echter: als die problemen komen, is het vaak te laat om nog goede maatregelen te nemen! Wat is er nodig? We stellen in de eerste plaats vast dat momenteel oudere werknemers te weinig bezig zijn met scholing, opleiding en ontwikkeling. Dat moeten we dus stimuleren, vooral bij de 50-plussers (die wij een ‘kansengroep’ noemen). Het moet daarbij niet gaan om ‘opleiden om het opleiden’, nee, die opleidingen moeten gekaderd zijn in het opleidingsplan van de onderneming en én het carrièrepad van de werknemer.

Om dit te laten slagen is het ook belangrijk dat er onderzocht wordt wat nu de beste opleidingsmethoden zijn voor oudere werknemers. Men neemt klakkeloos aan dat bijvoorbeeld oude-

ren en computers niet samengaan, maar laatst kreeg ik een rapportage van een van onze projecten onder ogen, waaruit bleek dat bijvoorbeeld e-learning wél heel goed valt bij ouderen. Daar valt dus nog winst te boeken.

Daarnaast moeten we werken aan het sterker maken van werknemers om hun loopbaan in eigen hand te nemen. We hebben daarvoor zogenoemde loopbaanbegeleidingscentra opgericht, waar werknemers op individuele basis zich kunnen aanmelden en advies kunnen vragen over hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Maar ook op organisatieniveau worden er projecten gedaan die leeftijdsbewust personeelsbeleid stimuleren, bijvoorbeeld door HR-managers gerichte instrumenten daarvoor in handen te geven. Daarbij zitten ook projecten om voor oudere werknemers nieuwe uitdagingen te creëren, bijvoorbeeld in de vorm van mentorships, het begeleiden van jongere werknemers.

Meer indirect werkt het ESF aan de verbetering van de kwaliteit van jobs: om mensen langer aan het werk te houden, moeten jobs interessanter worden en blijven: dat kan onder meer door leer-mogelijkheden in te bouwen, door het motiverend karakter van de jobs te verhogen en door te zorgen voor een goede combinatie van werk en privéleven.

We zijn daar nu zo’n twee, drie jaar mee bezig; de programma’s worden momenteel geïntensiveerd. We zullen de komende jaren steeds meer projecten kunnen begeleiden, en gelukkig is de vraag ook toenemend. De resultaten tot nu zijn vrij positief, alhoewel vooral het kaderen van leeftijdsbewust personeelsbeleid in de strategie van ondernemingen echt tijd kost. Maar het proces van sensibilisering is op gang gekomen, daar ben ik van overtuigd.

*Stel, we zijn vijf à tien jaar verder, waar wil u dan staan? Welk resultaat hebben we dan bereikt?*

Ik zou tevreden zijn als we de werkzaamheidsgraad in Vlaanderen zullen hebben verhoogd, waardoor de sociale zekerheid op peil gehouden kan worden. Ook hoop ik dat er langzamerhand



een ander klimaat zal ontstaan, waarin er minder vooroordelen zijn over oudere werknemers, maar waarin aan de andere kant ook oudere werknemers zelf anders zullen denken over hun eigen loopbaan en over het einde daarvan. Voorwaarde daarvoor is wel dat we banen uitdagender weten te maken.

Maar ook moeten we een grotere mobiliteit realiseren. De mondialisering van onze samenleving zorgt ervoor dat bedrijfssectoren verdwijnen naar lagelonenlanden; maar er ontstaan ook nieuwe sectoren. De wetgeving om snel te kunnen switchen van job loopt nu nog achter. De wetgever moet meegaan met maatregelen als het fiscaal stimuleren van langer werken, ontmoedigingsmaatregelen voor vroeger stoppen.

*Wat is er volgens u nodig om het leren tussen generaties te stimuleren?*

Ik noemde het net al: mentorship vind ik een goede maatregel om kennisoverdracht van oud naar jong te stimuleren. Dat kan on the job en informeel. Het leuke daarvan is dat op die manier oud en jong van elkaar leren, en dat zouden ondernemingen ook moeten stimuleren. Door innovatieve arbeidssituaties te creëren, en diversiteit in (zelfsturende) teams te bevorderen. En dan gebeurt dat leren haast vanzelf, zonder dat men dat al te sterk moet sturen. Waar wel specifieke aandacht voor moet zijn, is het opbouwen van een systeem van kennisbeheer, waardoor de kennis van oudere én jongere werknemers geregistreerd, bewaard en bijgehouden wordt. Zo voorkom je kennisverlies. Bovendien is het voor nieuwkomers in de onderneming ook prettig om deze kennis 'op papier' te hebben. Daarmee vergemakkelijkt je inwerktrajecten.

*Stel, u hebt het voor het zeggen, en u kunt drie dingen beslissen in verband met oudere werknemers. Wat zou u doen?*

Ik zou vooral proberen de juiste randvoorwaarden te creëren om het werken voor oudere werknemers leuker en uitdagender te maken. Een eerste voorwaarde (waar we helaas niet veel directe invloed op hebben) is het goed draaien van de economie, dat maakt alles makkelijker. Daarnaast zou ik een juridisch goed doortimmerd systeem willen opzetten om mobiliteit en flexibiliteit in onze Vlaamse arbeidsmarkt te stimuleren. Er zijn al wel initiatieven, zoals van airco-fabrikant Daikin. Daar kent men een sterk seizoensgebonden productie. Er is nu een systeem ontwikkeld met een aantal andere ondernemingen samen, waarbij werknemers al naar gelang de arbeidspieken, daar tewerkgesteld worden waar de vraag naar arbeid hoog is. Een win-winsituatie: werknemers doen gevarieerde werkervaring op en worden niet werkloos, en de ondernemingen hoeven niet op zoek naar seizoenskrachten. Zo'n voorbeeld zouden we moeten onderzoeken en waar mogelijk veralgemenen.

Als laatste zou ik – als ik het voor het zeggen had – aan elke organisatie en onderneming een gratis counsellingpakket aanbieden, waar adviezen worden gegeven over leeftijdsbewust personeelsbeleid, tips en tricks worden gegeven en elke 50-plusser loopbaan- en opleidingsadviezen kan ontvangen.

*Is het werk van het ESF over zo'n tien jaar nog nodig denkt u?*

Ik zou willen dat het niet zo was, maar helaas: ik denk niet dat de problemen met de vergrijzende arbeidsmarkt over tien jaar zijn opgelost. Zoals ik al zei: het kost tijd om de maatregelen die wij voorstellen en de projecten die opgestart worden op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid, mobiliteit en flexibiliteit te verankeren in de strategie van ondernemingen. Ook het bedenken, invoeren en implementeren van wetgeving op die terreinen is niet een zaak van maanden maar van jaren. Ik denk dus dat ons werk nog lang nodig blijft, al zullen er gaandeweg andere accenten komen. De grote klemtoon op werkzoekenden is geleidelijk aan verschoven naar een integrale loopbaanaanpak. Ik hoop maar dat 'Europa' en de Vlaamse overheid dezelfde mening zijn toegedaan, want dan zullen wij ook het budget houden om onze projecten te blijven steunen!

HET LEVEN WORDT SOMS VERGELEKEN MET EEN DUURLOOP OF EEN MARATHON: NA EEN HOOPVOLLE AANLOOP VAN GROEI EN ONTWIKKELING, VOLGT EEN DOORZETTING VRAGENDE MIDDENLOOP, EN TEN SLOTTE IS ER EEN VERTRAGENDE EN GEDULD VEREISENDE UITLOOP. OUDERE WERKNEMERS STAAN OP DE 'OVERLOOP'. EEN NIET GEHEEL DENKBEELDIG GESPREK TUSSEN TWEE LERENDE OUDEREN LAAT ZIEN WAT DAT BETEKENT.

## Op de overloop

### EM. PROF. WALTER LEIRMAN

Interviews behoren tot de meest fascinerende menselijke interacties. En dan hebben we het niet over 'wetenschappelijk gefundeerde en gestandaardiseerde' vraag-en-antwoord oefeningen, maar over het interview als reële dialoog. Daarbij worden de rollen van Vraagsteller en Respondent voortdurend omgewisseld.

Zo zagen we recent een tv-interview met twee muzikanten op Jazz Middelheim Antwerpen. Aanleiding was de 85e (vijfentachtig!) verjaardag van de bekende mondharmonica-speler Toots Thielemans. Zijn Nederlandse kompaan bassist was, zo zei hij zelf, veertig jaar jonger.

'Toots, je hebt zonet een concert gegeven met drie jonge muzikanten. Waarom kies je niet voor meer ervaren vakgenoten?'

'Omdat ikzelf nog jong ben. Of althans, ik speel jong.'

'Wat bedoel je daarmee?'

'Er zijn oude muzikanten die "jong" spelen, en er zijn jonge muzikanten die "oud" spelen. Mijn collega's hier spelen "jong", want er steekt ziel in hun spel, en ze zijn leergierig. Verstaat ge wat ik bedoel?'

Waarop de interviewer: 'Zoals er ook interviewers zijn die altijd dezelfde vragen stellen, en andere die zich aanpassen?'

'Ge hebt het begrepen, kameraad' En Toots haalt zijn iPod boven(!), en laat een deuntje horen van een Afrikaanse jazzmuzikant: 'Van die vent kan ik nog iets leren zie!'. 'Heb ik van jou vandaag ook al gedaan', zegt de bassist.

Leeftijd doet er dus niet toe, ook niet voor het leren?

We hebben in de voorbije tien jaar heel wat gesprekken gevoerd met 50-plussers, vaak in het kader van cursussen of voordrachten over ouder worden en leren. Om eerlijk te zijn, Toots Thielemans zijn we niet zo vaak tegengekomen. We comprimeerden dit materiaal tot een niet geheel denkbeeldig interview. An, die we straks ten tonele voeren, was en is één van onze regelmatige gesprekspartners. Het gesprek zal dus gaan tussen A(n) en W(alter).

### HOMO RAPIDUS OP DE INFORMATIESNELWEG

An werkt al dertig jaar op de bank. Ik heb haar weten beginnen als loketbediende. Ze had haar eigen stijl: vriendelijk-afstandelijk, behulpzaam, kundig en snel agerend. Nu is ze opgeklommen tot de functie van onderdirecteur, verantwoordelijk voor dossierbeheer van individuele klanten. Zo heeft ze mij al een aantal keren via de online-bankverbinding uitgenodigd voor de 'halfjaarlijkse bespreking van beleggingen'.

Vorig jaar vroeg ze opeens wat ik zoal deed 'sedert de pensionering'. Ik antwoordde dat ik o.m. cursussen over pc en Internet gaf aan senioren, en zo de theorie van levenslang en levensbreed leren verder in de praktijk beoefende. 'Heb je daar soms een tekst over?' 'Jazeker, ik zal u mijn laatste bijdrage over ouderen en levenskwaliteit toesturen, en eentje over culturen van leren.'

De keer daarop vroeg ze of ik wat tijd had om eens 'over die teksten' te praten. Ik zei ja, en hier gaan we dan:

A: 'Je schrijft o.m. over vier culturen van leren en vormen, vertrekkende van vier menstypes. Ik heb geen Latijn gestudeerd, maar ik versta wel wat je met Homo Sapiens of Homo Faber bedoelt. Ik wil er wel één type aan toevoegen: de Homo Rapidus...'

W: 'Je bedoelt dus dat het in de 21e eeuw steeds sneller gaat, en bankagenten zoals jij steeds meer onder druk staan?'

A: 'Ja, en dat is nog zacht uitgedrukt. Ze spreken altijd over "Just in Time". In de bank zou ik zeggen "Just before Time"! Want als klanten vragen wat vandaag de interessantste beleggingen zijn, dan moet je op voorhand al je informatie doorgenomen hebben, en meteen ook de link leggen tussen de wensen van de klant, zijn of haar profiel en – sorry – zijn solvabiliteit.'

W: 'Hoe leer je om zoiets voor elkaar te krijgen?'

A: 'In de bank spreken ze van een "doelgerichte strategie van informatieverwerking". Ik noem dat "weet wat je zoekt en waar je het kan halen".'

W: 'Mooi gezegd.'

A: 'Het probleem is wel dat ze bijna iedere dag of toch zeker elke week met nieuwe producten komen, en de informatie daarover is niet steeds tijdig voorhanden.'

W: 'Je hebt toch hulpmiddelen, ik zie hier bijvoorbeeld je pc staan. En er zijn ook de collega's.'

A: 'De collega's? Die hebben het ook druk of zeggen dat ik de specialist ben. Van de acht medewerkers hier zijn er eigenlijk maar twee die van beleggen wat kaas hebben gegeten. En de pc is als een huis met tien verdiepingen, honderden trappen en duizenden kamers. Weet je wat het probleem is: als je één keer de juiste kamer gevonden hebt, en je komt er in geen week weer terug, dan mag je weer vanaf de voordeur herbeginnen.'

W: 'Dat ken ik. Maar je hoeft geen architect te zijn om een groot huis grondig te leren kennen. Er bestaat zoiets als een mentale kaart, wat in geleerde taal "cognitive mapping" genoemd wordt.'

A: 'Ik heb meer vertrouwen in mijn boekenkast hier, met goed geordende mappen. Ik wil het op papier kunnen zien, de zaak ter hand nemen en het juiste blad aan de mensen kunnen tonen. Die boekenkast, die heb ik als het ware in mijn vingers zitten, ik kan bijna op de tast het juiste dossier vinden.'

W: 'Grijpklare informatie dus.'

A: 'Ik beschouw mezelf een beetje als een winkelier, die zijn rekken kent en de waren er zelf in plaatst.'

W: 'Maar wat als er te veel waren en dus te veel rekken zijn? In een supermarkt kent geen enkele medewerker alle rekken!'

A: 'Ja, ook mijn boekenkast is op vijf jaar tijd twee keer zo groot geworden. Ik heb een soort drietrapsysteem: meest gevraagd staat in de kast dichtbij, wat regelmatig aan bod komt in de tweede, en in die laatste kast staan de rareiteiten. Binnen elke kast heb ik, per rij, één of twee inhoudelijke rubrieken. En het meest recente materiaal staat links.'

W: 'Informatieverwerking als beheer van boekenkasten. Mooie metafoor. Maar af en toe raken de kasten toch vol?'

A: 'Ik durf wat weggooiden hoor. In de versnipperaar en op naar de container, voor recyclage zo zegt men. Wie weet komt dat papier hier ooit terug...'

W: 'Dat is dan een voorbeeld van reïncarnatie! Merkw aardig toch: alles staat op de pc, en bijna al hetzelfde staat ook op papier. Waarom willen mensen toch altijd de zaken op papier hebben?'

A: 'Omdat mensen zoals ik een echt houvast zoeken. En dat geldt voor de meesten. En bij het voorstellen van beleggingen heb ik altijd een exemplaar dat met fluostift is bewerkt, en één zonder. Zo kan de klant kiezen. Je kan ook moeilijk tegen een klant zeggen: zoek het maar even op het web, [www.weetikveel...](http://www.weetikveel...) Zelfs als ze een pc hebben, weet je nog niet of ze op de informatiesnelweg niet verloren lopen.'

#### **VAN HET TIKMACHIEN NAAR COMPUTERS EN CO**

A: 'En om op die pc door te gaan. Ook jij hebt toch nog de tijd gekend van de elektrische tikmachine, die plots door pc en printer vervangen werd?'

W: 'Dat was eind van de jaren tachtig. En ik moet zeggen dat de beslissing om over te stappen mij anderhalf jaar heeft gekost. Hoe kon nu een manuscript van twaalf bladzijden, dat je overzichtelijk voor je op tafel had liggen en waar je met de hand in kon schrappen of wijzigen, ooit nog geëvenaard worden door zo'n machine met klein scherm en dubieuze zichtbaarheid?'



A: 'Ja, en dan moeten overschakelen van één mooi, handig en gezellig tikkend toestel naar zo'n lompe bak, met dan nog een naaldprinter erbij, brrr...En ik die 210 aanslagen per minuut haalde! Maar we hadden geen keus. Eind 1991 moest alles via de pc en de printer gaan. Want, zo zei de cursusleider die ons training kwam geven, "vanaf nu zijn jullie allemaal met elkaar en met ons hoofdkantoor verbonden, alles gaat veel sneller, je krijgt er het internet bij, en je kunt papierloos communiceren".'

W: 'Papierloze communicatie via pc: nog zo'n utopie! Meer computer staat gelijk met meer papier. Maar zeg eens, hoe hebben jullie in het kantoor de overstap gemaakt?'

A: 'Er heerste onrust, dat zie je zo. Een paar wilden zelfs van job veranderen. Onze directeur, die we om zijn stijl soms de schoolmeester noemden, zei dat we allemaal best eerst de handleidingen grondig zouden bestuderen, om daarna onze "opgedane kennis" in de praktijk om te zetten. Hij was bereid om daarbij te helpen.'

W: 'En ben je hem daarin gevolgd? Goeie leerlingen mogen immers een bank vooruit!'

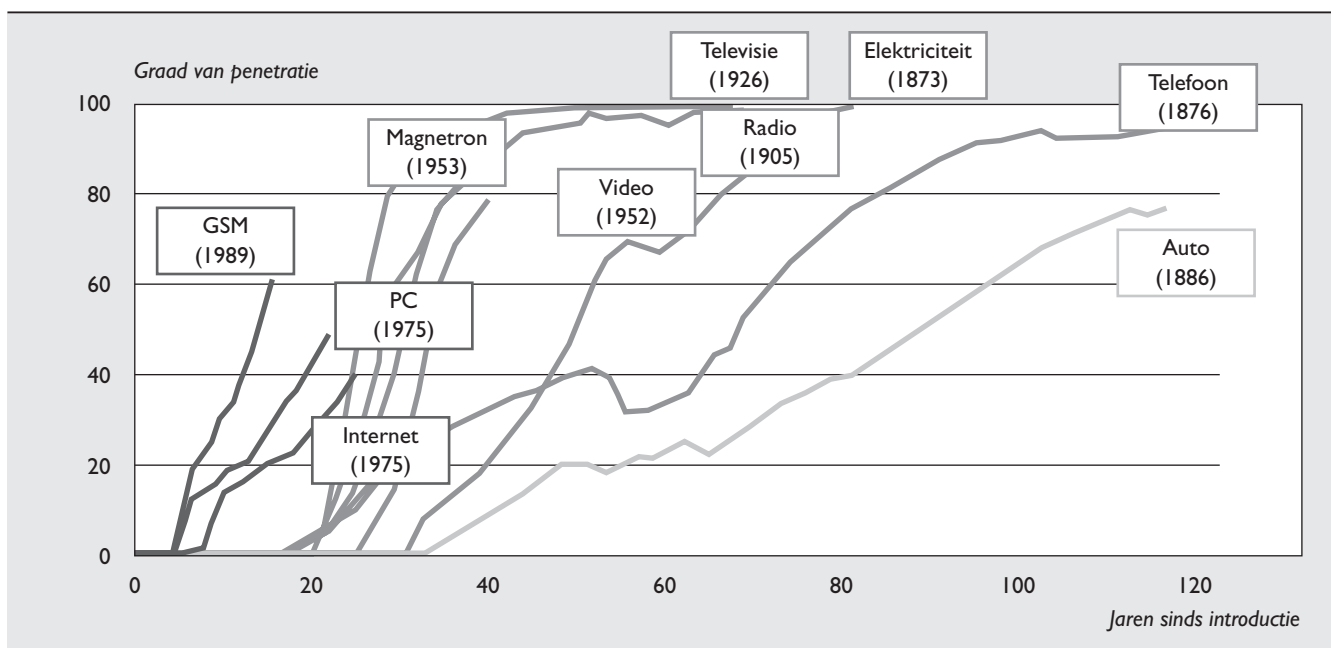
A: 'Nee, dat is mijn stijl niet. Gelukkig was mijn man, die op een grote chemiefabriek werkte, al eerder vertrouwd geraakt met de pc, en hij had zelf een desktop gekocht "om ook thuis te kunnen werken". Ik zei: jij toont mij hoe het moet, en ik volg je voorbeeld.'

W: 'Learning by doing - dat zeiden John Dewey en collega's al in 1932.'

A: 'Handen uit de mouwen, maar ook het koppeke erbij houden! Makkelijk was het niet. Ik zat nog altijd met mijn tikmachien in mijn hoofd, en van een soms ongeduldige man les krijgen is ook niet alles. Twee zaken deden mij de knop omdraaien: het rekenprogramma Lotus wat me toeliet om snel en accuraat een budget op te maken, plus de mogelijkheid om in teksten te knippen en te plakken. Nu schreef ik twintig tot dertig brieven aan klanten op één dag, en die dachten allemaal dat hun brief uniek was!'

W: 'Tekstverwerking was ook bij mij een ontdekking. Plus het feit dat ik mijn steekkaartenbak met bibliografische nota's of citaten kon opbergen, want we beschikten voortaan over een elektronische bibliografie en toegang tot de bibliotheek!'

Zeg eens, hebben je overige collega's het ook aangepakt als jij?'



Figuur 1: Overzicht invoering en verspreiding technologieën.

A: 'Eentje heeft het van mij geleerd, zoals ik het van mijn man had geleerd. We noemden hem "The Action Man", want dat was de titel van een Amerikaans boek dat hij altijd bij zich had. Twee collega's, eigenlijk goede vriendinnen, hebben het samen gedaan: "eerst eens kijken, erover praten, en dan zien hoever we komen" was hun leuze. Dat noem jij blijkbaar "leren in dialoog, op basis van ervaring".'

W: 'Die typering is blijkbaar ook al in je bibliotheek opgeslagen.'  
A: 'Ik wil nog iets zeggen over technologie. In je tekst staat er een grafiek (zie figuur 1; red.): Wat hier opvalt is dit: je hebt de drie linkse lijnen in het rood gezet, en ik vermoed dat je daarmee wil zeggen dat het hier heel snel is gegaan. Maar je zou er nog een aantal zaken moeten aan toevoegen, zoals de digitale camera, de iPod, de iPhone, de auto met boordcomputer, de digitale tv...'

W: 'Wat wil je daarmee zeggen?'

A: 'Dat het niet meer bij te houden is, er staan massa's bomen in het elektronicabos. Daarom willen sommige fabrikanten het "alles-in-één-toestel" uitvinden, zoals de gsm waarmee je gaat surfen én fotograferen en e-mailen én chatten, en dat allemaal met zo'n petieterig schermpje! Daar geloof ik dus niet in. Als huismoeder moet ik dan denken aan een keukenapparaat dat tegelijk dient om te koken, snel op te warmen, af te wassen, af te drogen, en liefst ook nog de vaat weg te zetten...'

W: 'Er is toch al het Huis van de Toekomst in Vilvoorde: volledig geautomatiseerd en te besturen met je gsm!'

A: 'Dat staat dan ook in Vilvoorde. En dan moet je nog eens al die handleidingen zien.'

W: 'Zijn handleidingen dan niet nuttig?'

A: 'Ze zijn zoals veel toestellen: ingewikkeld, niet gebruiksvriendelijk, het machien komt voor de mens...'

W: 'Even advocaat van de duivel spelen: er zijn toch ook de Veel Gestelde Vragen en meestal is er ook een Helpdesk.'

A: 'Het moeten dan wel de juiste vragen zijn, en soms is dat ook zo. Maar eigenlijk zou men vooral van heel concrete problemen moeten vertrekken, die je ook visueel op een afbeelding van het toestel of het programma uitbeeldt. En een Helpdesk - dat hebben wij in de bank ook. Bel hen maar eens op: "Welkom bij onze

bank. Als u A wil, druk dan op 1, voor B drukt u op 2, voor C op 3... Sorry, al onze medewerkers zijn in gesprek. U wordt spoedig geholpen. U kan ook naar onze website gaan...'

W: 'Je bent wel erg kritisch. Maar ik deel uw ervaring. En als je niet goed geholpen wordt, kan je nog naar Google gaan.'

A: 'Laat u niet teveel begoegelen! Bezint eer je begint zeggen ze: weet dus wat je zoekt, en kijk naar je bron. Want er is de vraag van de juistheid en betrouwbaarheid van de informatie. Tot nog toe heeft niemand een "betrouwbaarheidsmeter" ontwikkeld. En dan is er nog de veiligheid!'

#### **ONDER DE STRESS UIT: HET AFLEERMENU**

W: 'Over iets anders nu. Eén van de redenen waarom ik iets vroeger op pensioen ben gegaan is de toenemende stress. Om een beeld te gebruiken: ik voelde me als een multi-treinbestuurder, die acht treinen tegelijk had lopen, die allemaal andere bestemmingen hadden en op tijd moesten aankomen. En om in dat beeld te blijven: het aantal boordpapieren nam steeds maar toe, en je kon het invullen vaak niet aan medewerkers overlaten. Hoe zit dat bij jou?'

A: 'Bij mij is dat in golfbewegingen gegaan. Bij de start kende ik geen stress – het woord kenden we niet eens. Maar eind jaren tachtig, toen onze twee kinderen kwamen en we op het werk de pc-revolutie doormaakten, ja, toen had ik het moeilijk. De combinatie van huismoeder spelen, voltijds op de bank werken en meedraaien in het verenigingsleven viel niet mee: ik had letterlijk schouder- en armpijn, en ik voelde me soms o zo moe.'

W: 'Mannen hadden het in dat opzicht makkelijker. Dat was ook bij mij zo. Hoe ben je daar onderuit geraakt?'

A: 'Het ging beter toen de kinderen naar de kleuterklas konden. Ik kreeg ook hulp in het huishouden. Maar ik heb ook iets aan mezelf moeten doen. Over stress valt in theorie veel te leren, maar in de praktijk heb ik vooral een aantal dingen moeten afleren: niet steeds opnieuw drie dingen tegelijk willen doen, me minder snel opwinden, bepaalde taken delegeren. In de vrouwenvereniging leerden we ook enkele simpele yoga-oefeningen. Je moest eens weten wat drie keer langzaam in- en uitademen kan teweegbrengen! En op het werk heb ik gezegd: "Koffiepauze is pauze en geen vergadering, en lachen mag!'

W: 'Pauzes, daar raak je een teer punt aan. Op onze afdeling werden pauzes meestal gebruikt om afspraken te maken of dingen aan elkaar te vragen. Tot we een akkoord maakten dat zoiets alleen in de voormiddag kon.

Bij jou ging het dus na je eerste "afleerfase" duidelijk beter?'

A: 'Een aantal jaar ging het echt goed. Maar toen kwam de fusiegolf: wij en een andere grote bank zouden binnen een half jaar tijd samensmelten. Een vertegenwoordiger van onze bank zei dat er in geen geval jobs zouden sneuvelen. Natuurlijk geloofden we dat niet. Zelf was ik intussen tot het kader gaan behoren, maar ik was erg bevreesd dat ik ten eerste van functie zou moeten veranderen, en ten tweede verhuizen. En wij die juist een nieuw huis hier vlakbij hadden gebouwd! Op het kantoor was de sfeer meteen ook gespannen - vooral bij de loketbedienden.'

W: 'Het is het bekende verhaal. Fuseren staat gelijk met herstructureren en elimineren. En daarna komt het verhaal van de integratie van twee verschillende bedrijfsculturen.'

A: 'In ons geval moest niet alleen personeel afvloeien, maar was er ook een overtal aan kantoren. Dat schrikte me ook af, want via via kwamen we te weten dat ons kantoor op de "verdwinlijst" stond. Gelukkig hadden we een groot klantenbestand en een stijgende omzet, en dus bleven we overeind. En dan die culturen. Wij waren de bank van de kleine zelfstandige, bedienden en werknemers, zij de bank van grootbedrijven en KMO's. Uit een eerste audit door de nieuwe inspectiedienst bleek dat we "teveel tijd besteedden aan klantengesprekken, dat de pauzes te lang duurden en loketverrichtingen niet efficiënt genoeg verliepen".'

W: 'Het werd dus weer afleren?'

A: 'We hebben dat bijgesteld, maar we gingen niet zover als ze ons wilden krijgen. Anderzijds waren de nieuwe computersystemen beter, en kregen we ook een iets betere verloning. Maar het werd ook drukker, want we kregen er een pak klanten van een pas gesloten kantoor bij, zonder verhoging van het personeelsaantal.'

W: 'Dus een derde stressgolf?'

A: 'Het feit dat we als team goed aaneensloten en er maar één overplaatsing was, heeft ons echt geholpen. Maar de onzekerheid over wat de toekomst brengt blijft knagen. Gelukkig kan ik over enkele jaren met pensioen.'

## **PENSIOEN IN ZICHT?**

W: 'Als ik je goed begrijp, dan wil je liever vandaag dan morgen met pensioen gaan?'

A: 'Ho, ho, niet te snel. Dat pensioen heeft een janusgezicht. De glanzende kant is die van de vrije tijd, van het wegvallen van werkdruk en van de spanning tussen werk en gezin. Maar we hebben er hier twee zien weggaan, en af en toe komen ze nog eens langs, en dan hoor je wel een ander verhaal.'

W: 'Je bedoelt het "zwarte gat"?'

A: 'Zoiets ja, of dan minstens toch het gemis aan een collegagroep en het wegvallen van de band met klanten die je al zo lang volgde en met wie je een vertrouwensrelatie had. En dat van die zee van vrije tijd blijkt ook niet te kloppen. Maar jij moet daar meer over weten dan ik!'

W: 'De vraag is eigenlijk waar je ankers liggen. Om het in schipperstaal te zeggen: als je maar één haven hebt om aan te meren, en die wordt voor jou gesloten, dan rest er inderdaad alleen nog de wijde zee, en daar val je alleen. Je kan wel nog eens komen binnenvaren, maar je ankerplaats van toen is door een ander ingenomen. Ik heb collega's gekend die alleen hun vak, hun labo en hun boeken hadden. "Mijn werk is mijn enige hobby", zeggen ze dan. Ze bleven dan steeds terugkeren naar hun oude stek, maar zagen niet dat ze daar verloren liepen en eigenlijk niet helemaal welkom waren.'

A: 'En hoe is dat bij jou gegaan?'

W: 'Bij het afscheid luidde de boodschap: "U gaat weg; maar dit is geen afscheid. We kunnen uw kennis en ervaring hier nog best gebruiken. De deur staat open, we hopen u nog vaak terug te zien." Ik keek naar de ogen van de spreker, en las daar iets geheel anders. Maar ik wou ook zelf het werkhoofdstuk van dertig jaar afsluiten, en iets anders gaan doen. Het is een geluk als je dan niet alleen maar wat hobby's, maar een project hebt.'

A: 'En als ik het goed zie, dan was dat project het werken met senioren betreffende pc en Internet?'

W: 'In grote woorden klinkt dat zo: de digitale kloof bij 60-plussers helpen verkleinen. Als je het mij vraagt: een boeiende en ook vermoeiende bezigheid.'

A: 'Je wil zeggen: ze zijn leergierig, maar het lukt ze niet zo best?'

W: 'Die leergierigheid is meestal groot. En lukken doet het ook, maar niet op de wijze van twintig jaar eerder.'

A: 'Hoe bedoel je?'

W: 'Om te beginnen is er het tempo: het leren gaat langzamer, ze hebben meer tijd nodig, en ze moeten meer aangemoedigd worden. Zeg dus nooit: "Het gaat hier te traag!" Verder zijn er de verminderde fysieke mogelijkheden. Denk maar aan de soepelheid van handbeweging, het zicht, de bewegingscoördinatie.'

A: 'Daar word ik zelf al mee geconfronteerd, en ik ben er 55! En voor mij komt daar de nekpijn bij, na al die uren computeren en van klavier naar scherm wisselen.'

W: 'Ik heb ooit een bedrijfsleider horen zeggen dat de "kantelleeftijd voor innovatieve inbreng" in zijn bedrijf op 43 jaar lag. Nadien zijn ze, zo zei hij, vooral voor uitvoering van routinetaken goed. Dat werd toen wel op protest van werknemers onthaald. Als ik jou bezig zie, dan heb je de zogenoemde kantelleeftijd nog lang niet bereikt.'

A: 'Toch kijk ik met gemengde gevoelens naar het pensioen toe. Ik vraag me soms af hoe ik me daar best op kan voorbereiden. Er bestaat bij ons zoiets als een cursus "Op de overloop: Pensioen in zicht", maar dat is alleen voor hen die er ten hoogste één jaar vanaf staan.'

W: 'Een cursus kan wel iets bijbrengen, maar dat is als het lezen van de menukaart. De echte maaltijd is voor later.'

In functie van een goed senioraat, zie ik een drietal taakgebieden als essentieel. Vooreerst is er het blijven leveren van een eigen positieve bijdrage op de werkvloer, zeker naar jongeren toe. Dat kan gaan over inzicht bijbrengen in de cultuur en de stijl van het huis, over omgang en communicatie met anderen, over recht blijven in crisissituaties binnen en buiten het werk, over de betekenis van arbeid voor de samenleving... Je kan het samenvatten onder de slogan "Oud leert jong".'

A: 'Zo is me een nieuwe medewerker afkomstig uit een kantoor van de "zusterbank" komen vragen hoe de fusie hier verlopen is. Ik heb hem mijn verhaal verteld. En zijn reactie was: "Nu begrijp ik beter waarom sommige dingen hier anders lopen dan op mijn vroegere werkplek." Dat was dan blijkbaar zijn eigenlijke vraag!'

W: 'Het tweede taakgebied vormt een spiegelbeeld van het eerste. Het gaat namelijk om de openheid tegenover jongere medewerkers en de bereidheid om ook van hen te leren, en met vernieuwing mee te gaan. Hoe ziet de leefwereld van jongere generaties eruit, waar liggen hun voorkeuren, welke nieuwe kennis en vaardigheid kunnen ze inbrengen, wat zijn hun vragen over de toekomst?...Soms is dat ook heel concreet: "Kan je me eens tonen hoe je dit nieuwe machien moet bedienen?" Dit luik kan je samenvatten onder de slogan "Jong leert oud".'

A: 'Misschien kunnen we dat het leren van en tussen generaties noemen. Als de vijftigers van nu met dertigers willen samenwerken, moeten ze zich in hun wereld kunnen verplaatsen.'

W: 'Precies. Als je met pensioen gaat treed je in de wereld van de oudere generaties binnen. Die intergenerationale bekwaamheid verwerf je niet op de dag dat je stopt met werken.'

Een derde taakgebied kunnen we omschrijven als het ontwikkelen van een "pensioenproject" dat al zijn aanvang krijgt in de laatste fase van het arbeidsproces. En dat is iets meer dan het uitoefenen van een hobby, omdat het om nieuwe (leer)inhouden gaat. Soms heeft dat het karakter van een inhaalbeweging: de boekhouder die nu gaat schilderen, de chauffeur die het muziekinstrument leert bespelen waar hij altijd van droomde.'

A: 'Of de bankdirecteur die zich in gedichtenbundels gaat verdiepen en toetreedt tot een schrijversgroepje. Want dat is een lang gekoesterde droom van mij, en ik heb me bij de groep al gemeld.'

W: 'Ik heb de indruk dat ik jou weinig nieuws vertel.'

A: 'Je kunt het beter anders stellen. Je houdt me een spiegel voor, en het beeld wordt voor mij steeds scherper en dieper.'

#### **EPILOOG: HET LEREN VAN OUDEREN IS ALS EEN TRIATLON**

In de mij bekende literatuur over het leren van ouderen klinkt steeds weer de boodschap: de leerbekwaamheid en het leerproces bij ouderen verschillen weinig van die van jongere generaties. Dat wordt ook door onderzoeksgegevens bevestigd. Maar waarom wordt er dan in de diverse educatieve sectoren een aparte pedagogiek en didactiek ontwikkeld - van kleuters tot volwassenen?

Het antwoordt luidt: omdat curriculum, leefwereld, context en fysieke vaardigheden verschillen.

En omdat ouderen meer ervaring hebben. Die stelling van een rijke ervaringswereld duikt steeds weer op: ouderen kunnen het meest aan en van ervaring leren. Dat klinkt mooi en hoopvol, maar als we het verhaal van An en vele anderen beluisteren, kun je hun ervaringstraject bekijken als een duurloop 'over hoge heuvels en diepe dalen'.

We hadden het daarnet over het 'afleermenu': het leren opgeven of loslaten van zaken, het emotioneel afstand nemen, het vermijden van valkuilen. Als je daar dieper op ingaat, blijkt hier de centrale leerdynamiek die van het overleven te zijn. Er duiken geregeld crisissituaties op, en dat zowel op de werkvloer als in het persoonlijke leven. Dan is het zoeken naar overlevingsstrategieën, wegen en methoden om het hoofd boven water te houden. De meest frappante crisissituatie in de arbeidswereld is die van de bedrijfssluiting. Als je dan getuigenissen van betrokkenen ziet of hoort, valt op dat sommige oudere werknemers niet eerst aan de klaagmuur gaan staan, maar het verhaal vertellen van een vorige crisis, en de wijze waarop ze die hebben doorstaan. En met dat verhaal ook naar jongere werknemers stappen: 'we hebben leren overleven'.

Overlevingsleren is echter maar een deel van wat ik de leertriatlon van oudere werknemers wil noemen. Net als in een echte triatlon is de eerste fase die van het zwemmen-en-aanlanden.

We hebben het daarnet ook bij herhaling gehad over de noodzaak om 'een eigen bijdrage te blijven leveren'. Dat kunnen we participeren noemen. En dat is meer dan 'gewoon uw werk doen'. Participatieleren – wat een term! – overstijgt de persoonlijke en de sociale routines. Het betekent dat betrokkenen zich leren inleven in de structuur en vooral de cultuur van een bedrijf of organisatie, er de onderstroom in herkennen, en een eigen actieve bijdrage leveren. Participatie is misschien een wat versleten of oubollig klinkend woord, maar het gaat in de kern om drie wezenlijk met elkaar verbonden zaken: deel nemen, deel hebben en deel geven.

De ICT-revolutie, de globalisering, het fusiegeweld: het lijkt wel alsof we te maken hebben met bulldozers die over ons heen rollen. Daartegenover stellen politici, ondernemers en wetenschap-

pers de boodschap dat we veel meer 'aan innovatie' moeten doen. En dan bedoelen ze vooral het omzetten van nieuwe vindingen in nieuwe technologieën en producten. Innoveren lijkt dan weggelegd voor spitsonderzoekers en productontwikkelaars. Op de VRT loopt in het najaar van 2007 het programma 'De bedenkers'. Per provincie worden mensen gezocht die een 'vinding' hebben bedacht die tot een product kan leiden waar 'de markt en de consument behoefte aan heeft'. In een eerste ronde wordt de kandidaten gevraagd om kort hun innovatie voor te stellen, en de driekoppige jury beslist wie doormag naar de finale in het Brusselse Atomium. Afgezien van het dubieuze showgehalte van het programma, sta je na drie uitzendingen versted waartoe ook zogenoemd 'gewone mensen' in staat zijn: de ladder-met-voetsteun-die-nooit-wegglijdt, de magnetische strip die rugklachten tegengaat, de krachtfiets die met een minimum aan inspanning stevig vooruit gaat. Naast innovatie op het vlak van kennis en techniek is er ook innovatie op het sociale vlak. Sociale creativiteit wordt daar zichtbaar waar nieuwe vormen van communicatie en samenwerking tot stand komen. Zoals in die grote autofabriek waar 'bandwerk' van 'elk doet zijn deel' op voorstel van een groep werknemers werd vervangen door 'samen produceren van een wagen, van chassis tot rijklare auto'.

Het leven wordt soms vergeleken met een duurloop of een marathon: na een hoopvolle aanloop van groei en ontwikkeling, volgt een doorzetting vragende middenloop, en ten slotte is er een vertragende en geduld vereisende uitloop. Oudere werknemers staan op de 'Overloop'. Ik beschouw het leven liever als een zich herhalende triatlon, met drie onderdelen: Overleven, Participeren, Innoveren. Oudere werknemers zijn misschien het best in het overleven, gaan een heel eind mee in de participatie, en hebben meer moeite met innoveren. Maar ook hun directe omgeving is daarbij betrokken. Een bedrijf of een professionele organisatie die beweert aan 'people management' te doen, moet zijn oudere werknemers de kans bieden om die hele triatlon steeds opnieuw te doorlopen.

**Walter Leirman** is emeritus hoogleraar sociale pedagogiek K.U.Leuven (1966-96), vakgebied volwasseneneducatie en professionele vorming. Daarnaast is hij stichtend voorzitter van Seniornet Vlaanderen.

IN EEN ONDERZOEKSTRAJECT VAN OSR JURIDISCHE OPLEIDINGEN EN KESSELS & SMIT, THE LEARNING COMPANY HEBBEN WE ONS GERICHT OP HET LEREN VAN ZOWEL JONGERE ALS OUDERE JURIDISCHE PROFESSIONALS. WE HEBBEN TIJDENS HET ONDERZOEK GEMERKT DAT WANNEER GESPREKKEN GINGEN OVER DE VERSCHILLEN TUSSEN OUDERE EN JONGERE JURISTEN, DIT LEIDDE TOT DISCUSSIE OVER LEERSTIJLEN EN WEINIG DIALOOG OP GANG BRACHT DIE RECHT DOET AAN DE DIVERSITEIT. DE DISCUSSIE LEIDDE HOOGSTENS TOT EEN COMPROMIS WAARIN GETRACHT WERD BIJVOORBEELD EEN ANTWOORD TE VINDEN OP DE VRAAG: HOE LEREN WE DAN EIGENLIJK SAMEN? HIERUIT HEBBEN WE OPGEMAAKT DAT HET VERTREKKEN VANUIT VERSCHILLEN TUSSEN JONG EN OUD NIET PRODUCTIEF IS BIJ HET VORMGEVEN VAN ONDERWIJS BIJ OSR.

# Ontwerpprincipes als uitgangspunt voor onderwijsvernieuwing

**CAROLIEN KATTENPOEL OUDE HEERINK,  
IZEBRAND DE BOER, TJIP DE JONG & PEPIJN PILLEN**

In deze bijdrage stellen we voor om te handelen naar een viertal ontwerpprincipes die we in het onderzoek hebben gevonden en die zowel gelden voor jongere als oudere professionals. Deze principes dienen als uitgangspunt in het vormgeven van onderwijs bij OSR. Per ontwerpprincipe beschrijven we onze ervaringen met het principe, de kansen die het biedt en de spanningsvelden die het oplevert in het leren van zowel jongere als oudere juristen. Eerst lichten we het onderzoek toe.

## **AANLEIDING VOOR ONDERZOEK**

OSR Juridische Opleidingen is een stichting die zich specialiseert in het vormgeven en aanbieden van juridische opleidingen aan professionals werkzaam in de advocatuur. Ze ontwikkelt juridische trainingen en opleidingen van hoge kwaliteit, met een sterke focus op kennisoverdracht. OSR wil een leeromgeving

creëren waarin inhoud en vorm aansluiten bij het werk en de behoeften van de juridische professional. De doelgroep van OSR varieert van net afgestudeerden tot ervaren advocaten die gezamenlijk onderwijs volgen.

## **OSR Juridische Opleidingen is...**

een stichting die gespecialiseerd is in hoogkwalitatief postacademisch juridisch onderwijs voor advocaten (inclusief advocaat-stagiairs), rechters, bedrijfsjuristen, notarissen, rechtsbijstandjuristen en andere in de praktijk werkzame juridische professionals. Het aanbod van OSR bestaat uit opleidingen, cursussen, trainingen, studiedagen, congressen, rondetafelbijeenkomsten en het Kennisnet Sociale Zekerheid. Het onderwijs is opgezet vanuit de juridische praktijk met grotendeels praktijkjuristen (advocaten/ rechters) als docent.



In de markt signaleert OSR een tweetal ontwikkelingen waar ze bij wil aansluiten:

- de behoefte aan een meer coachende begeleiding door ervaren advocaten aan startende juristen;
- traditionele vormen van onderwijs sluiten niet altijd aan bij wat juristen aantrekkelijk vinden.

De ambitie van OSR is vooruit te lopen op deze veranderende behoeften en hierop in te spelen. OSR heeft Kessels & Smit, The Learning Company gevraagd hen te ondersteunen in het doen van onderzoek naar hoe in te spelen op de veranderende leerbehoeften van juridische professionals. Het doel is om deze onderzoeksresultaten door te vertalen naar een visie op leren. Gezamenlijk hebben we de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *Hoe kan OSR inspelen op de veranderende leerbehoeften van juridische professionals?*

#### **‘GUERRILLA-ONDERZOEK’ OP BASIS VAN PRINCIPES**

We hebben een onderzoeksplan ontworpen die we ‘guerrilla-onderzoek’ noemen. Deze manier van onderzoek doen kenmerkt zich door korte interviews, in het netwerk van betrokkenen die we direct valideren en ter plekke uitwerken. In dit onderzoek zijn we bij cursisten, opleidingsmanagers, docenten en universitaire studenten op zoek gegaan naar situaties waarin het onderwijs aansloot bij de behoefte van cursisten. Het praten over deze succeservaringen leverde veel informatie op over hoe aantrekkelijk onderwijs eruit kan zien. Daarnaast bracht het een dynamiek op gang waarin de onderwijsvernieuwing inbedding kon vinden: het praten over succeservaringen geeft energie om aan onderwijsvernieuwing te werken.

#### **Voorbeeldvragen bij het guerrilla-onderzoek**

- Kun je een situatie beschrijven waarin het onderwijs aansloot bij de cursist?
- Wat maakt dat dit een succesvoorbeeld is voor jou?
- Welke bekwaamheden hebben jij en de andere betrokkenen ingezet?
- Wat moet OSR doen om jou te prikkelen?

De aanpak van dit guerrilla-onderzoek baseren we op een drietal onderzoeksprincipes:

- Waarderende onderzoeksbenadering: we gaan op zoek naar situaties waarin het onderwijs aansloot bij de leerbehoefte van de cursist. Hiermee creëren we energie en vinden we wat wél werkt.
- Onderzoeken samen met de betrokkenen: cursisten, opleidingsmanagers, docenten en universitaire studenten weten het best wat zij nodig hebben voor hun professionele ontwikkeling. Daarom betrekken wij ze in het ontwerp én de uitvoering van het onderzoek.
- Onderzoek is persoonlijk: we vragen in het onderzoek naar persoonlijke ervaringen en reflecties. De verhalen hoe de betrokkenen onderwijs beleven inspireren bij het vormgeven van onderwijs.

We zijn tot de volgende ontwerpprincipes voor de vernieuwing van onderwijs binnen OSR gekomen:

- Principe 1: ‘Een leerproces is krachtig wanneer alle belanghebbenden bij het leerproces betrokken zijn bij de vormgeving daarvan.’
- Principe 2: ‘Een leeromgeving is het krachtigst als alle betrokkenen erin leren.’
- Principe 3: ‘Leren start bij persoonlijke urgentie vanuit de werkpraktijk van de cursist.’
- Principe 4: ‘Leren is ruimte geven aan de cursist om zijn eigen leerweg vorm te geven.’

Deze principes geven vrijheid in het ontwerpen van onderwijs: de uitvoering ervan kan per vakgebied, ontwerpteam of doelgroep zeer uiteenlopen.

Tegelijkertijd geven ze richting aan de onderwijsvernieuwing. Door consistent te handelen met deze principes laat OSR zien wat ze belangrijk vindt.

#### **HERONTWERP**

We hebben de principes getest door bestaande leertrajecten van OSR te herontwerpen. In deze uitgave van Develop beschrijven we onze ervaringen met dit ontwerpproces, waarbij alle betrokken partijen aanwezig waren: cursisten, studenten, opleidingsmanagers, advocaten en docenten.

*Principe 1: 'Een leerproces is krachtig wanneer alle belanghebbenden bij het leerproces betrokken zijn bij de vormgeving daarvan'*

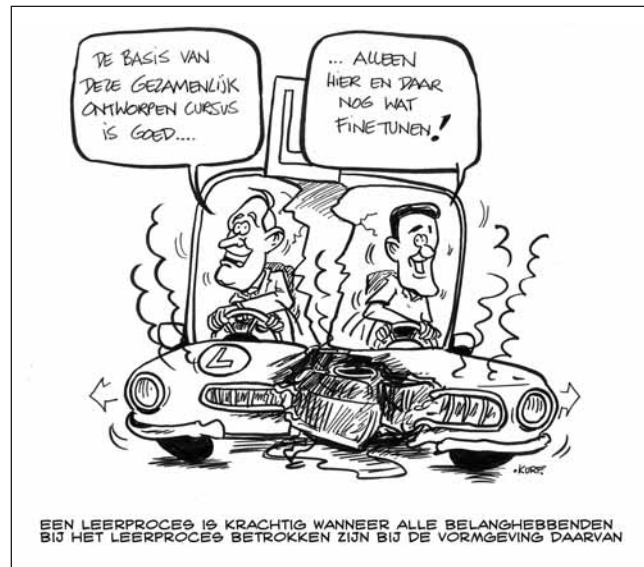
Tijdens het guerilla-onderzoek bij OSR kwamen we erachter dat een leerproces krachtig is als alle belanghebbenden betrokken zijn bij het vormgeven daarvan. Studenten en cursisten gaven in het onderzoek aan invloed te willen hebben op hoe het onderwijs eruit komt te zien. Uit het onderzoek kwam ook naar voren dat docenten en opleidingsmanagers input van studenten willen hebben bij het ontwerpen van het onderwijs. Door een veelzijdigheid aan expertise al in de ontwerpfase bijeen te brengen wordt onderwijs van hoge kwaliteit en sluit het, zowel op inhoud als op vorm, aan bij alle betrokkenen. Om dit principe te toetsen hebben we met cursisten, studenten, docenten en opleidingsmanagers twee bestaande leertrajecten herontworpen.

Het gezamenlijke ontwerpproces maakte veel energie los bij de ontwerpers. Studenten en cursisten gaven aan hoe zij leren. In combinatie met de juridisch inhoudelijke perspectieven van de docenten en de didactische expertise van de opleidingsmanagers leverde dit nieuwe inzichten op voor het inrichten van de leertrajecten.

- Studenten willen niet direct zelfstandig aan de slag in een leertraject: voor hen is kaders scheppen, handvatten bieden (door theorie) en vervolgens pas zelf ervaren door real life cases effectiever.
- Cursisten kunnen heel goed een leertraject mee helpen ontwikkelen. Ook al zijn zij (nog) niet materiedeskundig, ze hebben wel degelijk ideeën over hoe goed onderwijs eruit moet zien.
- Voor docenten wordt doceren leuk als zij kunnen experimenteren met nieuwe vormen van les geven. Ervaringen delen met cursisten en andere docenten helpt daarbij.
- Volgens enkele docenten en opleidingsmanagers leveren hoorcolleges de cursisten uiteindelijk relatief weinig op. Cursisten gaven aan de hoorcolleges juist te willen behouden als afwisseling op werken met cases en voor theoretische onderbouwing.

*Samen ontwerpen betekent loslaten*

Naast deze nieuwe inzichten liepen we ook tegen een belangrijk spanningsveld aan tijdens het gezamenlijke ontwerpproces. We



merkten dat samen ontwerpen voor docenten en opleidingsmanagers ook loslaten betekent. Voor de opleidingsmanagers was het soms lastig om recht te doen aan de verschillende perspectieven van de deelnemers bij het herontwerp. Zij zijn gewend om individueel te ontwerpen en hebben daarop jarenlange expertise opgebouwd.

Vernieuwing is succesvoller als een expert ook andere perspectieven toelaat in het vormgeven van onderwijs, bijvoorbeeld die van studenten. Op die manier leren jongere en oudere juristen van de inbreng van elkaars perspectieven in een actief proces dat ze gezamenlijk vormgeven. In het gezamenlijke ontwerpproces merkten we dat het erkennen van de verschillende expertises leidde tot overeenstemming op de inhoud van het ontwerp. De consequentie van het principe kan daarom zijn dat opleidingsmanagers een andere rol nemen in het ontwerpproces. De docenten en cursisten stellen samen de relevante inhoud van het leertraject vast, alle deelnemers ontwerpen gezamenlijk de aanpak en opleidingsmanagers faciliteren deze processen. In de ontwerpsessie kwam naar voren dat het resultaat sterk van de samenwerking profiteerde van procesbegeleiding. De ontwerpers gaven aan dat het ontwerpproces nieuwe inzichten bood en bovendien dat het herontwerp voor zowel de docenten als cursisten aantrekkelijker is geworden.

*Principe 2: 'Een leeromgeving is het krachtigst als alle betrokkenen erin leren'*

De bestaande leertrajecten van OSR hebben een sterke focus op het overdragen van inhoudelijke juridische kennis. Het onderzoek heeft opgeleverd dat de leeromgeving meer mogelijkheden biedt dan alleen inhoudelijke kennisoverdracht aan cursisten. Door het onderwijs interactief in te richten ontwikkelen de cursisten ook communicatieve vaardigheden, zoals discussiëren, beïnvloeden en argumenteren.

Naast de cursisten biedt een leertraject ook voor docenten daarmee mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen. Voor docenten die expert zijn op het inhoudelijke juridische vlak kunnen uitdagingen op het gebied van procesniveau interessant zijn. Werken met een groep beginnende juristen, les geven en het faciliteren van groepsprocessen zijn vaardigheden waarvan de docent in zijn dagelijkse werkpraktijk (advocatuur) kan profiteren. Docenten krijgen inzicht en inspiratie door de interactie met nieuwe vakgenoten, wat hen ook nieuwe input oplevert voor hun dagelijkse werkpraktijk. Daarnaast levert samenwerken met nieuwe vakgenoten een potentieel nieuw netwerk op waarin ze bestaande kennis door kunnen ontwikkelen. Op het moment dat docenten ervaren dat de cursus voor hen een leeromgeving kan zijn, zullen ze deze als zodanig inrichten.

### Hoe zijn we tot principe 2 gekomen?

Citaten uit het onderzoek die hebben geleid tot dit principe:

- Cursist: 'Tijdens de cursus helpt het gezamenlijk zoekproces en de interactie met medecursisten en de docent me bij het ontwikkelen van communicatieve vaardigheden.'
- Docent: 'Ik geniet ervan om cursisten deelgenoot te maken van het spel dat in ons vak gespeeld wordt. Ik leer veel van de perspectieven die cursisten inbrengen.'
- Student aan de universiteit: 'Het meeste leer ik in vakken waarbij we interactie hebben met elkaar, elkaar feedback geven, vragen stellen en discussiëren. Zo ontstaat bij mij nieuwe kennis.'
- Opleidingsmanager: 'Ik streef ernaar om cursussen te organiseren die verzorgd worden door meerdere docenten: advocaten, rechters en juridische adviseurs.'



### *Van cursusaanbieder naar professionaliseringsplatform*

In het kader van het ontwerpprincipie dat een leeromgeving het krachtigst is als alle betrokkenen erin leren, is OSR zijn focus aan het verschuiven. Daar waar OSR voorheen leertrajecten aanbod en zich primair richtte op de cursist, beweegt de organisatie zich steeds meer in de richting van een professionaliseringsplatform voor juristen. Hier hebben zowel cursisten als docenten en andere advocaten de mogelijkheid zich te professionaliseren. De leertrajecten die OSR organiseert, dienen dan meer als voertuig voor professionalisering, in plaats van alleen als cursussen voor beginnend juristen. Binnen dit professionaliseringsplatform werken jongere en oudere juristen samen. Dat komt ten goede aan ieders persoonlijke ontwikkeling.

### *Principe 3: 'Leren begint bij persoonlijke urgentie vanuit de werkpraktijk van de cursist'*

De meeste cursisten bij OSR zijn advocaat(-stagiair). Dit betekent dat zij al in de praktijk aan het werk zijn op het moment dat ze een leertraject bij OSR volgen. Aan de ene kant ervaren de cursisten dit als een praktische barrière: onderwijs volgen komt door het werk onder tijdsdruk te staan. Aan de andere kant hebben we in het onderzoek gemerkt dat het ook mogelijkheden biedt en juist het belang van de cursist raakt: hoe kunnen leertrajecten van OSR de cursist ondersteunen om zijn werk beter te doen?



Een groot aantal geïnterviewden gaf aan dat een leertraject leerzaam is op het moment dat de inhoud ervan hen ondersteunt tijdens het dagelijkse werk. Dan wordt leren urgent! Wanneer cursisten het geleerde direct in de praktijk kunnen toepassen, ervaren ze het leertraject niet als een barrière, maar juist als ondersteuning in hun werk. Andere cursisten voelen al urgentie als zij verwachten dat een behandeld thema in de ( nabije) toekomst een belangrijke rol kan gaan spelen in hun beroepspraktijk. Ook gaven de geïnterviewden aan dat de inhoudelijke aansluiting op hun werkpraktijk hun leerproces versnelde.

Tijdens het herontwerpen van de leertrajecten speelde dit principe een belangrijke rol. Het sprak cursisten erg aan, omdat het onderwijs voor hen meer betekenis kreeg door de verbinding met hun werk. Docenten gaven aan dat ze het leerzaam vonden om aan door cursisten voorgelegde cases te werken waar ze nog niet bekend mee waren. In het herontwerpproces van de leertrajecten leverde werken met dit principe een aantal suggesties op voor vernieuwing (zie kader).

#### *Naar maatwerkonderwijs*

Uit de suggesties wordt duidelijk dat het principe 'leren begint bij persoonlijke urgentie vanuit de werkpraktijk van de cursist'

### **Suggesties voor ontwerpen met principe 3**

- Creëer een interactief hoorcollege waarin cursisten urgente vraagstukken uit hun werkpraktijk kunnen inbrengen
- Zet een werkgroep op waarin cursisten met ondersteuning van een docent cases uit de eigen werkpraktijk behandelen
- Organiseer één-op-éénsessies waarin cursisten op consult kunnen bij hun docent met urgente vraagstukken uit hun werkpraktijk
- Breng cursist en docent bij elkaar om samen een cursusdag te organiseren waarin de cursist een vraagstuk uit de werkpraktijk voorlegt en faciliteert
- Geef de cursist ruimte om medecursisten en docent uit te nodigen mee te denken over een juridisch vraagstuk

op meerdere manieren en in verschillende gradaties toe te passen is. Dat laatste wil zeggen van het niveau van vragen stellen bij hoorcolleges tot het initiatief nemen om professionals uit te nodigen om aan een eigen casus te werken. Hierbij voert de ene gradatie het principe verder door dan de andere. Door denkend op dit principe kunnen we ons voorstellen dat de juridische vraagstukken van de cursisten in de toekomst de inhoud van de leertrajecten gaan bepalen. Hiermee wordt het onderwijs voor cursisten van OSR nog meer maatwerk. In het algemeen geldt dit principe met name voor het leren van oudere medewerkers, omdat zij doorgaans praktijkervaring hebben en naast hun baan opleidingen volgen. Het lijkt daarom essentieel om juist voor deze doelgroep de verbinding tussen werken en leren productief te maken. Hiermee stellen we voor om het onderwijs voor oudere werknemers aan hun belevingswereld te verbinden: de werkpraktijk waar ze doorgaans veel expertise in hebben opgebouwd.

#### *Principe 4: 'Leren is ruimte geven aan de cursist om zijn eigen leerweg vorm te geven'*

Tijdens het onderzoek spraken we als onderzoekers regelmatig met de opleidingsmanagers van OSR over de verschillende leerstijlen van cursisten: 'Hoe gaan we om met een persoonlijke voorkeur in hoe iemand leert als je tegelijkertijd te maken hebt



met een grote groep cursisten?'. En: 'Op welke manier bieden we stevige kaders waarin cursisten de ruimte krijgen om vanuit hun eigen leerstijl te leren?'. Deze vragen kwamen tijdens de gezamenlijke herontwerpsessie ook naar voren. De conclusie van de ontwerpers was dat het leertraject alleen aan kan sluiten bij de behoefte van de cursist als deze daarin persoonlijke keuzes kan maken.

### Voorbeeld van een keuzemoment bij de cursus 'Arbeidsongeschiktheidsrecht'

Bij de cursus 'Arbeidsongeschiktheidsrecht' waren de ontwerpers het erover eens dat cursisten vrijheid moesten hebben in al dan niet theoretische verdieping en vooraf in de vorm waarop ze dat konden doen. In het ontwerp biedt OSR voorafgaand aan het leertraject (dat met name gericht is op het werken met praktijkcases) een facultatief hoorcollege aan. In dit college behandelen de cursisten theorie over arbeidsongeschiktheidsrecht. Voor de cursisten die niet bij deze cursus aanwezig zijn, biedt OSR de theorie aan op internet, in een reader en in de vorm van een podcast (geluidsfragment). Leerstijlen en persoonlijke voorkeuren worden daarmee een vertrekpunt voor persoonlijke ontwikkeling.

Een terugkerend punt van discussie is het verschil in persoonlijke voorkeur tussen enerzijds eerst de theorie leren voordat een cursist met praktijkvoorbeelden gaat werken en anderzijds vanuit een praktijkvraagstuk relevante theorie opsporen. We kwamen er in de ontwerpsessie met docenten, cursisten, universitaire studenten en opleidingsmanagers achter dat hier geen eenduidig antwoord op is, juist omdat dit zo afhangt van de persoonlijke stijl van de cursist. De conclusie die we trokken tijdens de ontwerpsessie is dat we de cursist daarin ruimte moeten bieden. Deze conclusie leidde er tijdens het ontwerpen toe dat de ontwerpers keuzemomenten voor cursisten inbouwden in het nieuw ontworpen leertraject. Deze keuzen gingen over de volgorde waarin cursisten leerden én over de vorm waarin ze dat deden, zoals e-learning, hoorcolleges, podcasting of vodcasting. OSR biedt deze keuzemomenten aan alle deelnemers aan.

OSR ambieert een platform te zijn voor persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing van juridische professionals. In het herontwerp van de leertrajecten bevroegen we daarom cursisten en studenten op hun professionele ambities en hun talenten. Cursisten gaven aan dat zicht hebben op wat ze willen bereiken en waar ze goed in zijn hen hielp om hun eigen leertraject vorm te geven en keuzes te maken in het leertraject. Tijdens het ontwerpen van het leertraject kwam naar voren dat het essentieel is om de juiste vragen te stellen: de antwoorden op die vragen bieden aanknopingspunten voor de cursist om zijn eigen leerweg binnen OSR vorm te geven. Vragen die hierin behulpzaam waren, sluiten nauw aan op het zelfregulerende vermogen van een professional: waar zou je je graag in je werk op willen richten? Waarom is dat belangrijk voor je? Wat heb je nodig om beter te worden in je vak? Hoe kan OSR je hierin ondersteunen?

#### *Flexibiliteit bieden vraagt om initiatief nemen*

Ruimte om de eigen leerweg vorm te geven is iets wat een opleiding aan kan bieden. Tegelijkertijd ligt daar verantwoordelijkheid voor de cursist om die ruimte te zelf te nemen. Een persoonlijk leertraject krijgt pas vorm als de cursist initiatief neemt en kiest wat hij wil leren en welke vorm daar voor hem het best bij past. OSR realiseert zich dat het hierin ondersteunend kan



zijn door persoonlijke begeleiding bij belangrijke keuzemomenten in het leertraject aan te bieden. Dit houdt niet op bij het leertraject zelf. Het leertraject past bij de persoonlijke ontwikkeling van de cursist en daarin blijft OSR waar gewenst een ondersteunende rol spelen, ook na het afronden van een cursus. Hiermee stimuleert OSR een leven lang leren voor juridische professionals. De professionele ontwikkelingsprogramma's voor advocaten en het Female Development Program zijn hier krachtige voorbeelden van.

### CONCLUSIE

In deze bijdrage hebben we een viertal ontwerpprincipes gepresenteerd die als uitgangspunt dienen voor onderwijsvernieuwing bij OSR. Hiermee beoogt OSR voor zowel jongere als oudere juridische professionals een ontwikkelingsplatform te zijn. Door middel van guerilla-onderzoek, het in korte tijd verzamelen van veel perspectieven, zijn we tot een viertal ontwerpprincipes gekomen. Deze principes hebben we getoetst in een ontwerpessie met docenten, cursisten, opleidingsmanagers en universitaire studenten.

De volgende ontwerpprincipes hebben als uitgangspunt gefungeerd in het herontwerpen van leertrajecten bij OSR:

- Principe 1: 'Een leerproces is krachtig wanneer alle belanghebbenden bij het leerproces betrokken zijn bij de vormgeving daarvan.'
- Principe 2: 'Een leeromgeving is het krachtigst als alle betrokkenen erin leren.'
- Principe 3: 'Leren start bij persoonlijke urgentie vanuit de werkpraktijk van de cursist.'
- Principe 4: 'Leren is ruimte geven aan de cursist om zijn eigen leerweg vorm te geven.'

#### *Rode draad: erkennen van expertises en nieuwsgierig zijn*

De ontwerpprincipes die het onderzoek heeft opgeleverd zijn relationeel van aard. Ze zijn gericht op samenwerking die leidt tot kennisproductiviteit. De oudere medewerker profiteert in onze ogen van leren in verbinding. Hierbij gaat het zowel om verbinding met jongere vakgenoten als met leeftijdsgenoten. De wil en intentie om samen te leren en tot een gedeeld resultaat te komen, is cruciaal voor de samenwerking. Daar-

naast zorgt nieuwsgierigheid naar elkaar voor verdieping. Het erkennen van de expertise van de ander leidt tot bekrachtiging van de relatie.

Zo brengen de oudere medewerkers vooral hun inhoudelijke expertise in bij het gezamenlijk ontwerpen van nieuw onderwijs. De jongeren hebben een meer spontane, non-conformistische en relatief weinig op de inhoud gerichte inbreng. Deze combinatie van inhoud en innovatie leverde, samen met de ondervinding van de opleidingsmanagers, vooral een zeer

---

*Een leerproces is krachtig wanneer alle belanghebbenden bij het leerproces betrokken zijn bij de vormgeving daarvan*

---

verrassende vernieuwing op in de structuur van het onderwijs: degelijke en kwalitatief sterke inhoud in een modern en inspirerend jasje gegoten, kortom wijsheid in een young designersjasje.

Persoonlijke verbinding vormt hierbij het startpunt van het leerproces. Verschillen tussen jongere en oudere medewerkers vormen de aanleiding om verbinding te maken en worden op deze manier eerder benut dan dat ze een obstakel vormen. Het erkennen van expertise en nieuwsgierig zijn naar de ander maakt dat de aandacht niet uitgaat naar datgene waar 'jong' en 'oud' elkaar niet op kunnen vinden. Het geeft richting aan wat je wel met elkaar wilt bereiken en van elkaar kunt leren. Deze verbinding maakt vernieuwing mogelijk.

**Carolien Kattenpoel Oude Heerink** en **Izebrand de Boer** zijn opleidingsmanager bij OSR Juridische Opleidingen.

**Tjip de Jong** en **Pepijn Pillen** zijn als onderzoeker en adviseur verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company.

De cartoons in deze bijdrage zijn gemaakt door John Körver:  
[www.kurf.nl](http://www.kurf.nl)



*Luc Meekers, ACV Limburg:*

## ‘Kansen creëren voor oud én jong’

Al 16 jaar werkt Luc Meekers bij het Christelijk Vakverbond in Limburg, Vlaanderen. Dit vakverbond, het grootste in Limburg, neemt het op voor arbeiders en bedienden. Het ACV heeft daarbij oog voor wat mensen beweegt én wat organisaties beweegt. Meekers is momenteel actief als vormingswerker: hij verzorgt cursussen voor OR/leden, preventiecomités en niet-verkozenen in ondernemingen.

### DOOR LUC VERHEIJEN EN OLGA KOPPENHAGEN

*Als u vanuit uw standpunt kijkt, moet er iets speciaals, iets anders, iets meer of minder of beter gebeuren naar oudere werknemers toe?*

Eigenlijk niet zoveel. Wij bij het ACV hebben sterk de overtuiging dat vorming nieuwe kansen biedt voor werknemers. En dat geldt zowel voor jong als oud! Jammer is dat in de huidige ondernemingspraktijk vaak wél verschil wordt gemaakt tussen jong en oud: de high potentials binnen het bedrijf krijgen alle kansen, terwijl van ouderen gedacht wordt: ach, die redden het wel tot hun pensioen. Maar niets is minder waar! Hoewel ouderen – en dat begint voor mij al bij 45+ – soms wat onwennigheid kennen als ze een cursus gaan volgen, ervaren wij dat ze achteraf dankbaar zijn dat ze de kans krijgen om hun kennis te verrijken en nieuwe ontdekkingen te doen.

Organisaties moeten dan in mijn optiek ook recht doen aan jong én oud, door in een gedegen opleidingsplan te bepalen hoe het beschikbare vormingsbudget wordt besteed. Daarbij is het belangrijk dat men verder kijkt dan de neus lang is: niet enkel maar ook opleidingen financieren als die in functie van de job zijn, maar kijken naar het toekomstperspectief dat een werknemer voor ogen staat, en daarop anticiperen.

Er zijn drie redenen om oudere werknemers te blijven betrekken bij het arbeidsproces en hen te laten leren: zij kunnen arbeidsgerichte kennis doorgeven; zij kunnen levenservaring doorge-

ven; en zij willen en moeten zelf nieuwe dingen ervaren. De uitdaging voor ondernemingen is om daarvan zoveel mogelijk te profiteren.

*Stel, we zijn vijf à tien jaar verder, waar wilt u dan staan? Welk resultaat hebben we dan bereikt?*

Ik vind dat er dan veel meer erkenning moet zijn voor oudere werknemers; de kennis en ervaring die ze hebben opgedaan, en wat ze hebben bereikt in hun carrière tot nu toe. Dat blijkt vaak niet uit officiële diploma's, en daarom zou de overheid veel meer werk moeten maken van het Bewijs van Handelings Verruiming (u ziet, ik interpreteer de afkorting Brussel, Halle, Vilvoorde die verwijst naar de politieke trammelant van nu, heel

---

*‘We hebben de overtuiging dat vorming nieuwe kansen biedt voor werknemers. En dat geldt zowel voor jong als oud!’*

---

anders). Er moet een maatschappelijke erkenning komen dat levenslang leren niet alleen het regelmatig volgen van cursussen omvat, maar ook het leren op de werkplek en het leren leren. Bovendien gaat het niet alleen om levenslang leren maar ook om levensbreed leren: niet alleen binnen het werk maar ook daarbuiten.

Syndicaal is dat niet altijd even simpel. Traditioneel zijn vakbonden erg behoudend, gericht op behoud van werk en loonniveau. Maar we moeten erkennen dat in de huidige maatschappij organisaties voortdurend in beweging zijn, en dat er dus voor werknemers een kader geschapen moet worden om te



Luc Meekers

kunnen omgaan met veranderingen, om zich te kunnen aanpassen aan veranderde technieken. Daar moet de vakbond een grotere rol in spelen: die zie ik vooral in het creëren van een draagvlak in organisaties dat iedereen kansen moet krijgen om levenslang en levensbreed te leren.

Woorden als stabiliteit en zekerheid moet de vakbond loslaten; die zijn er gewoon niet meer. We moeten medewerkers ervan bewust maken dat verandering nodig is, en dat vergt veel communicatie en discussie. Maar we mogen de kop niet in het zand steken.

*Hoe gaat u in de eigen organisatie om met het begrip generatieleren?*

Dat is bij ons zichtbaar op drie deelterreinen. Ten eerste is dat de structurele opzet van het werkoverleg: we hebben de laatste jaren te maken gehad met een grote instroom van jonge mensen. Door het werkoverleg bereiken we een informele vorm van kennisoverdracht en ervaringsuitwisseling. Tegelijkertijd doen ook de oudere werknemers nieuwe kennis op.

Ten tweede is er een systeem van functioneringsgesprekken, waarbij altijd ingezoomd wordt op het opleidings- en loopbaanaspect: wat wil een 45-plusser nog bereiken en wat is daarvoor nodig?

Ten derde hebben we in het ACV-Limburg een beleid ontwikkeld voor coaching/peterschap. Juist omdat de maatschappij om ons heen zo is veranderd, is het nodig dat de ouderen de jonge-

ren begeleiden en hele basale kennis over het vakbondswerk doorgeven aan de jongeren. We willen nieuwe taken aanpakken, maar hebben daarvoor de ervaringen en kennis van de oudere werknemers heel hard nodig.

*Stel, u hebt het voor het zeggen, en u kunt drie dingen beslissen in verband met oudere werknemers. Wat zou u doen?*

Wij zouden er ten eerste voor zorgen dat ondernemingen ervan doordrongen raken dat jong én oud kansen op opleidingen moeten krijgen.

Ten tweede zouden kansarme en laaggeschoolde werknemers daarin de bijzondere aandacht moeten hebben. Zij moeten niet alleen beter geschoold raken, maar daarvoor eerst leren leren.

Ten derde moet er in het algemeen meer geïnvesteerd worden in opleiding en training, in welke vorm dan ook. In het laatste Professioneel Akkoord is afgesproken dat 1,9% van de loonmassa geïnvesteerd moet gaan worden in opleiding. Om dat te realiseren moeten daar wel concrete afspraken over gemaakt worden! Een opleidingsplan per onderneming of zelfs per sector zou daar zeker aan bijdragen.

De rol voor de vakbond die ik zie in dit alles, is dat onze vertegenwoordigers in de bedrijven de discussie op gang moeten brengen; dat opleiden loont, voor jong en oud. Dat het niet alleen gaat over centjes verdienen op de korte termijn, maar ook over levensvatbaarheid van de organisatie en het welzijn van de werknemers op de lange termijn. Zij moeten de kentering op gang brengen in het denken over werken: er is geen loon- en werkzekerheid meer, daarom moeten werknemers openstaan voor verandering en voor zichzelf kansen creëren door aan opleiding en training te doen. Ik heb goede hoop dat wij daar als ACV in gaan slagen!

*Meer lezen over...*

# Leren van oudere werknemers

FRANK LAMBRECHTS

## LITERATUUR

De Lange, W. & Thijssen, J. (2007)

### **De waardevolle senior. Personeelsbeleid voor oudere werknemers**

*Amsterdam: WEKA*

Dit boek richt zich op organisaties die de komende jaren geconfronteerd gaan worden met het vraagstuk van de vergrijzing: in het bijzonder beleidsmakers op het gebied van Personeel & Organisatie. 'De waardevolle senior' bestaat uit twee delen. In de eerste – theoretische – hoofdstukken wordt onder meer aandacht besteed aan demografische ontwikkelingen, de problematiek van de gelijke behandeling, de betekenis van de organisatiecultuur en gezondheidsaspecten. Het vraagstuk wordt ook uit een bedrijfs-economische invalshoek belicht. Het tweede deel gaat in op de beleidspraktijk. Belicht wordt wat er gebeurt op dit terrein in diverse sectoren in Nederland en Vlaanderen, zowel in profit- als non-profitorganisaties.

Doesjka, D. (2006)

### **Leeftijd is geen criterium**

*Nederlands Tijdschrift voor Coaching, 2, 3, 35*

Deze auteur stelt de dominante opvatting over generatiemanagement/leeftijdsbewust personeelsbeleid in vraag en stelt een alternatief voor dat steunt op drie relationele pijlers: communicatie, liefde en aandacht. Zij illustreert haar stelling met krachtige voorbeelden.

Martens, H., Lambrechts, F., Manshoven, J. & Vandenberk, A. (2006)

### **An Organizational Development Approach towards Age Diversity Practices in Belgian Organizations**

*Ageing International, 31, 1, 1 - 23*

De auteurs stellen een theoretisch model voor dat bedoeld is om het gesprek rond leeftijdsbewust personeelsbeleid te openen. Ze bespreken organisatieontwikkeling als een vruchtbare benadering om mensen met meer werkgoesting aan de slag te laten blijven in de organisatie. Twee in-company cases illustreren dit.

Lambrechts, F., Martens, H., Poisquet, J. & Jordens, P. (2007)

### **Met goesting blijven werken en leren. Kritische condities voor een leeftijdsbewust en duurzaam personeelsbeleid. Zelfbevragingsinstrument**

*Diepenbeek: Universiteit Hasselt*

Deze uitgave is een reflectie- en actie-instrument dat de KMO-bedrijfsleider en/of personeelsverantwoordelijke helpt om binnen het eigen bedrijf op regelmatige basis te onderzoeken in welke mate een aantal kritische condities voor een leerkrachtige werkomgeving aanwezig zijn: (1) een energiegenererende missie en toekomstvisie, (2) een leercultuur, (3) flexibele structuren en systemen, (4) ondersteunend leiderschap, (5) lerende medewerkers en (6) leermogelijkheden. Generatieleren wordt in een ruimer organisatorisch kader geplaatst.

De auteurs benadrukken dat de kans aanzienlijk groter wordt dat het bedrijf een vitaal en lerend systeem wordt indien aan de condities op systematische wijze gewerkt wordt. Tevens onderlijnen ze dat de manier waarop het instrument gebruikt wordt cruciaal is: als leidraad van een gezamenlijk verbeteringsproces waarin elke medewerker stapsgewijze betrokken wordt.

---

Op de Weegh, S. & Methorst, J. (2005)

**Generatieleren?! Een eerste verkenning van het leren van verschillende generaties**

*Leren in ontwikkeling, 5, 4, 10-13.*

---

De manier waarop mensen van verschillende generaties in hun werkpraktijk leren, communiceren en zich organiseren is heel divers. Om constructief gebruik te maken van deze verschillen komen organisaties voor grote uitdagingen te staan. Vandaar dat de Raad van Ontwikkeling van NVO2 het 'generatieleren' is gaan verkennen. In dit artikel gaan de auteurs in op de ervaringen die tijdens deze verkenning zijn opgedaan, met als doel de lezers te stimuleren zelf te onderzoeken wat het thema voor hen betekent.

U kunt het artikel vinden op [www.kreanova.nl/leesmap/](http://www.kreanova.nl/leesmap/).

---

**Leren in ontwikkeling (2005, jaargang 5, nummer 12)  
Generatieleren (Themanummer)**

*Rotterdam: Performa Uitgeverij*

---

In dit themanummer van *Leren in ontwikkeling* staat generatieleren centraal. Diverse auteurs, uit alle generaties, nemen generatieleren in hun artikelen onder de loep. De rode draad van deze artikelen drukken Sandra Ringeling en Jan Vriens in hun proloog van het themanummer uit in de vraag: 'wat zijn de verschillen in leren en werken tussen de diverse generaties en hoe ga je daar – als HRD'er – mee om?'

---

Hamann, G. (2003)

**Het generatiespel: werken met verschillende generaties**

*Haarlem: Schuyt*

---

Dit boek geeft leidinggevend, medewerkers en HRD'ers inzicht in de achtergronden en de perspectieven van verschillende generaties toegespitst op hun werk. Levensverhalen van mensen van verschillende leeftijden illustreren de vele keuzes die zij hebben gemaakt en nog willen maken. De centrale boodschap die de auteur brengt is dat het gebruikmaken van de achtergron-

den en de perspectieven van mensen een middel is om mensen te blijven inspireren en te motiveren. De auteur toont aan dat werken met verschillende generaties een rijkdom is voor elke organisatie mits men de verschillen (h)erkent en benut bij de persoonlijke groei en organisatieontwikkeling.

---

Pillen, P., Op de Weegh, S. & Bontekoning, A. (2005)

**Generatieleren, een werkmodel voor duurzaam vernieuwen**

*Leren in ontwikkeling, 5, 12, 36-39*

---

De auteurs zien generatieleren als het bundelen van de kwaliteiten van verschillende generaties om hedendaagse organisatievraagstukken aan te pakken. Op basis van deze zienswijze ontwikkelen zij een werkmodel over duurzaam innoveren en het creëren van pragmatische kennis.

---

**Opleiding & Ontwikkeling (2005, jaargang 18, nummer 9)  
Oudere werknemers en leren en opleiden (Themanummer)**

*Den Haag: Reed Business*

---

Dit themanummer diept enkele aspecten uit rond het leren en opleiden van oudere werknemers. Uit de diverse artikelen blijkt dat het leren en opleiden van oudere werknemers een complexe uitdaging is waarbij diverse niveaus (individueel, bedrijf, land) geïntegreerd dienen te worden.

---

Johnson, J. (2002)

**The application of Buddhist principles to lifelong learning**

*International Journal of Lifelong Education, 21, 2, 99-114*

---

Als professional blijven leren, betekent dat je open staat voor en wilt leren uit alle ervaringen. Bewust leren vereist dat je bewust leeft. En bewust leven betekent dat je leert op een open manier gewaarworden 'wat zich aandient', zonder jezelf erin te verliezen, zonder erin op te gaan (als het leuk is), zonder je ertegen te verzetten (als het moeilijk wordt). De auteur ziet deze grondhouding van aanwezigheid en 'vriendelijke' aanvaarding als een enorm krachtige hefboom voor continu leren.

---

Lave, J. & Wenger, E. (1991)

**Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation**

Cambridge, UK: Cambridge University Press

---

Dit boek is inmiddels een klassieker geworden. De auteurs benaderen leren vanuit het perspectief van 'lid worden van een praktijkgemeenschap'. De theorie van Lave en Wenger kan kort met het begrip "legitimate peripheral participation" (LPP) worden samengevat. Dit begrip staat voor drie complementaire kwaliteiten die dienen aanwezig te zijn: (1) De mogelijkheid tot participatie. Participeren betekent deel zijn van de onderneming. Al participerende krijgen medewerkers steeds beter en veranderend zicht op de zaak. (2) Gelegitimeerde participatie. Legitimatie betekent hier toegang krijgen tot volwaardige praktijken - en dus niet alleen stukjes ervan. (3) Participeren vanuit een perifere positie. Verder is het van belang dat de medewerker toegang krijgt door perifere taken op te nemen en daarna meer centrale. Aan de hand van verschillende illustraties werken Lave en Wenger deze drie ideeën uit waarbij ze laten zien hoe die het leerpotentieel van werksituaties kunnen verhogen en hoe medewerkers kunnen leren van meer ervaren medewerkers.

---

Kooistra, J. en Wel, A. van der (2006)

**OR en leeftijdsbewust personeelsbeleid**

Deventer: Kluwer

---

Rob Eijssermans beschrijft het in zijn artikel (pag. 37 e.v.) al: ook de ondernemingsraden zouden hun verantwoordelijkheid moeten nemen op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Helaas zijn nog erg weinig ondernemingsraden met het onderwerp bezig. Deels komt dat door te weinig kennis, deels door een taakopvatting die voornamelijk is gericht op het controleren en beoordelen van beleidsvoorstellen vanuit de bedrijfsleiding, deels ook omdat leeftijdsbewust beleid strijdig lijkt te zijn met de directe kortetermijnbelangen van de werknemers.

Dit praktijkgerichte boekje beschrijft wat de rol kan zijn van ondernemingsraden bij het bepalen of leeftijdsbewust beleid nodig is en hoe het er eventueel uit moet zien.

---

**WEBSITES**

---

Werkgoesting in KMO's

[www.werkgoesting.uhasselt.be](http://www.werkgoesting.uhasselt.be)

---

Werkgoesting in KMO's is een ESF-project van de Universiteit Hasselt en het Vlaams Agentschap Ondernemen (VLAO) in samenwerking met diverse projectontwikkelaars (Erkend Regionaal Samenwerkingsverband) en consultants (Itineris Advies, C.O.B.A en Metamorfase). Het is een voorbeeld van een innovatief samenwerkingsinitiatief tussen de universiteit, overheid en bedrijfswereld. Het project Werkgoesting begeleidt en onderzoekt organisatieontwikkelingstrajecten in de KMO-wereld die gericht zijn op 'het met goesting blijven werken en leren'. Werkende praktijken worden zichtbaar gemaakt (bijv. bij Isis vzw, Veldeman Bedding, Sirris). Op basis daarvan worden overdraagbare producten in methodiekvorm ontwikkeld. Deze kunt u op de site vinden samen met meer informatie over het project, het projectteam, de opgezette leeractiviteiten, info over subsidiemogelijkheden, enz.

---

AgePositive

[www.agepositive.gov.uk](http://www.agepositive.gov.uk)

---

AgePositive is een Engelse overheids campagne die de voordelen promoot van diversiteit op de werkvloer qua leeftijd. Hun belangrijkste boodschap vatten ze samen als 'focus on potential, skills and ability... not on age'.

---

Expertisecentrum LEEFtijd

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

---

Expertisecentrum LEEFtijd is een gespecialiseerd adviesbureau voor vraagstukken over leeftijd en levensloop. Op basis van actuele kennis helpt LEEFtijd bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden om op duurzame wijze vorm te geven aan levensloopbeleid. De uitdaging is mensen in staat te stellen om – ongeacht leeftijd en levensfase – hun talenten optimaal te benutten voor werk, zorg en vrije tijd.

---

Regiegroep Grijs Werkt - Senior Power. Werken met ervaring  
[www.senior-power.nl](http://www.senior-power.nl)

---

De Regiegroep Grijs Werkt is de opvolger van de Taskforce Ouderen en Arbeid. De Regiegroep Grijs Werkt zet zich vanaf november 2004 gedurende drie jaar in als betrokken regisseur voor de ontwikkeling en implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid in organisaties en verzamelt en verspreidt informatie, hulpmiddelen, voorbeelden.

---

Taskforce Ouderen en Arbeid  
[www.ouderenenarbeid.nl](http://www.ouderenenarbeid.nl)

---

Dit is het archief van de voormalige Taskforce Ouderen en Arbeid. Aan deze site wordt niets meer veranderd aangezien de Taskforce per december 2003 is opgeheven. De Taskforce werd op 21 juni 2001 opgericht met als doel de regering te adviseren over de mogelijkheden van langer doorwerken in Nederland. In december 2003 bracht de Taskforce haar eindadvies uit.

Onder de link 'De Oogst' kan de lezer de ruim 60 projecten vinden die de Taskforce heeft uitgezet om te onderzoeken wat goede methoden zijn om meer oudere werknemers te bewegen langer te blijven werken dan, pakweg het 55ste, 57ste of 60ste jaar.

Onder de link 'De Organisatie' treft u alle informatie over de Taskforce en haar leden. Verder kunt u de rapportages van de Taskforce lezen.

---

Expertisecentrum Leef tijd en Werk  
[www.leeftijdenwerk.be](http://www.leeftijdenwerk.be)

---

Het expertisecentrum Leef tijd en Werk (eL&W) is een kennisbevorderende, praktijkstimulerende en beleidsontwikkende entiteit met betrekking tot een breed leeftijdsbewust werkgelegenheidsbeleid. Het expertisecentrum is een katalysator in het denken over en het uitvoeren van een leeftijdsbewust beleid. Centrale aandacht gaat naar het zichtbaar en overdraagbaar maken van goede praktijken in organisaties.

---

Leeftijdsbewust personeelsbeleid  
[www.infosite-leeftijdsbewust-personeelsbeleid.nl](http://www.infosite-leeftijdsbewust-personeelsbeleid.nl)

---

Deze onafhankelijke site biedt 'eerste hulp' bij het ontwikkelen en implementeren van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Doelgroep zijn werkgevers (management en leidinggevenden) en ondersteunende professionals, zowel binnen organisaties (P&O-, HR- en arboprofessionals en werknemersvertegenwoordigers) als extern (beleidsmakers in branches en sectoren en P&O-, HR- en arboadviseurs). De site heeft een ruim aanbod aan materiaal over leeftijdsbewust personeelsbeleid.

---

Positive Aging  
[www.taosinstitute.net/resources/pa](http://www.taosinstitute.net/resources/pa)

---

Positive Aging is de elektronische nieuwsbrief van het Taos Institute (editors: Kenneth Gergen en Mary Gergen). Deze nieuwsbrief bevat bijdragen die het proces van ouder worden bekijken vanuit een appreciatieve invalshoek. Ontwikkeling in elke levensfase staat centraal (in plaats van afbouw).

---

Stichting Senioriteit Nederland  
[www.stichtingsenioriteit.nl](http://www.stichtingsenioriteit.nl)

---

Stichting Senioriteit Nederland ondersteunt branches en arbeidsorganisaties bij invoeren van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid. De Stichting doet dit door aandacht te vestigen op de senioren kwaliteiten en competenties die senioren op grond van werk- en levenservaring hebben opgedaan. De Stichting tracht haar doel te verwezenlijken door het (helpen) realiseren van maatwerkprogramma's voor organisaties en individuen. Daarbij wordt uitgegaan van ervarings- en belevingsaspecten. De Stichting geeft voorlichting en stimuleert maatschappelijke discussie omtrent deze thematiek. De Stichting organiseert diverse activiteiten die de maatschappelijke (re)integratie en participatie van de doelgroep concreet bevorderen.

Op de site is een overzicht te vinden van projecten, congressen, publicaties en links die met senioriteit te maken hebben.



## Epiloog

# Leren van oudere medewerkers

LUC VERHEIJEN EN HILDA MARTENS

‘Het gaat toch zo hard hé. Het lijkt wel alsof veranderen, nieuwe dingen doen, zaken anders aanpakken geen eenmalige tijdsblokken meer zijn waarna het weer rustiger wordt. Je moet ermee leren leven als continue gegevens van de tijd waarin we zitten.’ Dit soort uitspraken hoor je vandaag continu en ze kunnen bijna uit eender welke context geplukt zijn. De zin zou gewoon een fragment kunnen zijn uit het niet geheel denkbeeldige interview dat Walter Leirman hield.

Heel lang hebben we een op ervaring gebaseerde samenleving gehad waarin oudere mensen status hadden omwille van hun wijsheid: wijsheid gebaseerd op accumulatie van levenservaring.

---

*Als er al gepraat wordt over het leren van oudere medewerkers, dan gaat het over wat ze moeten doorleren aan anderen*

---

Vandaag is het grootste deel van de kennis die je in je job gebruikt de laatste vijf jaar verworven. Of zoals Cees Sprenger schrijft: ‘Wil ervaringskennis zijn waarde houden, dan moet deze steeds opnieuw aangevuld worden (...), anders neemt de kennis gaandeweg af.’ Zo wordt leren en blijven leren ook voor oudere medewerkers steeds belangrijker om mee te kunnen.

Nochtans gaat het over het leren van ouderen in het publieke debat meestal niet over hoe zij zelf hun kennis verder kunnen verhogen of bekwamen. Als er al gepraat wordt over het leren van oudere medewerkers, dan gaat het over wat ze moeten doorleren aan anderen zodat hun waardevolle ervaring niet verloren gaat. Een belangrijk vraagstuk, maar wel leren van oudere medewerkers gedacht vanuit een uitstaplogica en het ‘overdragen van

kennis’. In dit themanummer hebben we geprobeerd om een andere logica voor het voetlicht te plaatsen. Eén die uitgaat van oudere medewerkers als actief lerenden, op zoek naar een zinvolle inrichting van het werk en de plaats van werk in hun leven. Een zich steeds herhalende triathlon, zoals Leirman het omschrijft, een triathlon met de onderdelen: Overleven, Participeren, Innoveren.

Vanuit deze logica willen we kort een drietal thema’s in deze epiloog behandelen: een soort van persoonlijke conclusies bij het lezen van de verschillende interviews en artikelen in dit themanummer.

### WERKEN VANUIT INCLUSIE IN PLAATS VAN EXCLUSIE

Eén van de eerste dingen die opvalt, is dat zo goed als alle auteurs in een themanummer over leren van oudere medewerkers, argumenteren dat dit leren geen specifieke leeromgeving voor ouderen vraagt. Bij Baert e.a. lezen we bijvoorbeeld dat niet zozeer een leeftijdsspecifieke aanpak van opleidingen nodig is, ‘maar wel een geïntegreerd VTO-beleid waarbij leeftijdsspecifieke aandachtspunten gelegd worden’.

De reden hiervoor is tweevoudig. Op de eerste plaats vinden de auteurs blijkbaar niet dat leeftijd een valabel criterium is om op basis daarvan andere aanpakken te ontwikkelen. Het andere punt gaat meer naar de kern: indien je op basis van één criterium aparte dingen gaat ontwikkelen, creëer je exclusiemechanismen. Daardoor worden bepaalde patronen uitvergroot, gestereotyped en dit sluit mogelijkheden tot persoonlijke en professionele ontwikkeling uit.

Stereotypen verworden anders op een bepaald moment tot waarheid. De twee verhalen over de initiatieven van zowel de Nederlandse als Vlaamse overheid tonen aan hoe moeilijk het is om die beeldvorming aan te pakken. Ook HR-manager Leon Vliegen zegt in zijn interview dat er een omslag moet plaatsvinden van vooroordelen over ouderen naar waardering voor

hun expertise en ervaring. Daarop voortbouwend zouden we willen toevoegen dat ook jongeren gebaat zouden zijn bij een omslag van 'ze kunnen nog zo weinig en moeten alles nog leren' naar onderzoeken waar ze goed in zijn en hen daarop inzetten. Het interview met Suzanne Verdonshot als jonge medewerker vertelt mooi hoe dat binnen haar organisatie is opgezet.

Naar het organiseren en ondersteunen van het leren toe zouden we dit element kunnen besluiten met een zin uit de bijdrage van De Weerdt e.a.: 'Wat voor ervaren medewerkers opgaat, geldt ook voor andere medewerkers: kwaliteitsvolle praktijken hebben betrekking op alle mensen die in de organisatie actief zijn.'

#### **LEREN VANUIT GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID**

Voor onze tweede conclusie nemen we één van de leerprincipes uit het artikel van Kattenpoel Oude Heerink e.a. over: 'Een leeromgeving is het krachtigst als alle betrokkenen erin leren.' Rondom het thema van leren van oudere medewerkers betekent dit

---

*Het meest leerbevorderend is als je in de organisatie van het werk probeert de verschillen tussen werkenden te kapitaliseren*

---

dat het niet alleen over het leren van ouderen gaat in de betekenis dat anderen iets opsteken van ouderen. Het leren is pas echt productief als het duidelijk is hoe ook de oudere medewerkers hierin zelf leren. Leren is in die zin iets wederzijds: een relatie is lerend als beide partijen zien wat ze van elkaar willen leren. Zo kwamen we onlangs Cock tegen, een 57-jarige projectleider en leidinggevende binnen een grote overheidsorganisatie. Hij neemt deel aan een leertraject met als naam 'TalentOntwikkel-Programma', vanzelfsprekend omdat hij zelf een groot talent is. In dit traject werkt hij aan een grote opdracht en doet dat samen met een jonge collega, Maarten. Cock vertelde dat dit soort van context voor hem het werken echt zinvol maakt. Bij het doorvragen noemde hij twee componenten die voor hem

beide essentieel zijn. Ten eerste dat hij zo het gevoel krijgt dat hij Maarten wegwijs kan maken in de organisatie en bij het aanpakken van projecten. En onlosmakelijk daarmee verbonden dat hij zelf zoveel opsteekt van de frisse inzichten en nieuwe perspectieven van Maarten.

Dit voorbeeld toont voor ons aan dat als je mensen samen verantwoordelijk maakt voor een resultaat in het werk, ze van elkaar zullen leren. Leren ontstaat in relatie tot een gemeenschappelijk resultaat, een resultaat waaraan alle betrokkenen hun eigen belang kunnen verbinden. Wil je het leren van oudere medewerkers dus ondersteunen? Het meest leerbevorderend is als je in de organisatie van het werk probeert de verschillen te kapitaliseren door mensen samen verantwoordelijk te maken voor iets, op een manier dat het mensen aanspreekt op wat ze belangrijk vinden.

Hilda en ik hebben dat trouwens in onze eigen samenwerking voor het maken van deze Develop ervaren. Haar belang was verbonden aan de inhoud van het nummer, mijn belang aan het maken van Develop als instrument voor professionalisering van HRD'ers. Ons resultaat was gedeeld: het themanummer dat nu voorligt. Vanuit deze insteek waren we goed in staat elkaar aan te spreken op onze sterktes en daarbij van elkaar te leren.

#### **CRAFTING THE QUESTION: WE EVOLUEREN IN DE RICHTING DIE WE ONS VERBEELDEN**

Laten we stoppen met het leren van oudere werknemers als een probleem te behandelen. Als je naar een probleem kijkt, zoek je naar oorzaken en dikwijls naar schuldigen. Dat geeft weinig energie en wekt weerstand op. Bij een waarderende benadering ga je kijken naar beste momenten, beste realisaties, naar omstandigheden waar het goed gaat. Je kijkt naar mogelijkheden waardoor je energie krijgt en je gemakkelijker in een positieve spiraal zit. Een mooie illustratie daarvan is het Nederlands overheidsinitiatief 'GrijsWerk' waar men er bewust voor kiest om vergrijzing en grijzen niet te problematiseren, maar kansen en de mogelijkheden ervan in het vizier te plaatsen. Ook de Vlaamse minister Vandenbroucke en het Expertise centrum Leefijd en Werk gaan sterk in op de hoopgevende processen. Ze zoeken naar goede voorbeelden en proberen die te verspreiden om heel sterk de boodschap te verkondigen: 'Kijk wat we al kunnen realiseren, laat ons op die inspiratie verder bouwen.'

In de jaren zeventig heeft men gekozen voor het vervroegd uit-treden uit de arbeidsmarkt als oplossing voor de jeugdwerkloosheid. Met zijn allen hebben we gezocht naar redenen, naar argu-menten om deze gekozen oplossing te verkopen aan de ganse samenleving, zowel aan politici als aan de man in de straat. We hebben een discours opgebouwd waarin we zelf zijn gaan gelo-ven en waarbij we niet naar het tegendeel gekeken hebben - 'Als men niet leeft naar zijn principes, maakt men zijn principes naar zijn leven.' Nu willen we eigenlijk naar de andere kant kijken en we moeten daarvoor ons discours aanpassen. Of zoals Einstein zei: 'No problem can be solved from the same level of cons-ciousness that created it.'

---

*We moeten de arbeidsmarkt en de werk-praktijk zo maken dat medewerkers gezond en geïnspireerd oud kunnen worden.*

---

Maar er is toch meer nodig dan alleen maar het discours aan-passen. Want het effect van het vroegtijdig uitstoten van oudere werknemers is juist geweest dat bedrijven niet meer zijn gaan investeren in opleiding en leren van oudere werknemers. Het 20 tot 30 jaar lang verwaarlozen van investering in leren van oude-re medewerkers, maakt vandaag een veel sterkere inhaalbeweging noodzakelijk. We moeten als maatschappij zorgen dat we de arbeidsmarkt en de praktijk in de werkorganisaties zo maken dat medewerkers gezond en geïnspireerd oud kunnen worden in hun werk.

De kern hiertoe is het opzetten van lokale relationele praktijken: mensen vanuit waardering en nieuwsgierigheid met elkaar in contact brengen en samen onderzoeken hoe werken en leren zin blijft geven aan het leven. De casus van OSR in dit themanum-mer is een mooie illustratie van deze gedachte. Het voorbeeld laat zien hoe het expliciteren van principes op basis van 'leren dat werkt', kan helpen voor het ontwerpen van meer en ver-nieuwende leervormen waarin zowel jong als oud van en met elkaar kunnen leren.

Op deze manier zullen er nieuwe praktijken ontstaan. Een belang-rijke gedachte daarbij is dat die nieuwe praktijken ook niet voor iedereen en altijd opgaan, noch dat ze over heel de arbeidstijd dezelfde kunnen zijn. We moeten niet iedereen in een voltijdse job tot 65 jaar aan het werk willen houden, en evenmin moeten we niet iedereen op 65 jaar doen stoppen. De kernuitdaging ligt in het zorgen voor meer gedifferentieerde leer- en werkpraktijken, en niet in vaste stramien voor afgebakende doelgroepen. Dat wordt ook geïllustreerd in het artikel van Lambrechts, Martens & Poisquet.

Het opzetten van lokale dialogen, waarbij jongere en oudere leren-den het met elkaar hebben over het wat, hoe en waarom van het leren, is op zich al een voorbeeld van een nieuwe leervorm. Als je dat gesprek kunt opzetten en faciliteren vanuit een wederzijds waarderende insteek, wordt het een generatieve praktijk: het geeft de betrokkenen 'goesting' om verder met elkaar in relatie te gaan, om samen leren en werken verder te ontwikkelen. Hierin ligt vol-gens ons een belangrijke opgave voor HR- en ondersteunende diensten: medewerkers ondersteunen om dergelijke relaties aan te gaan, ze te helpen vormgeven, en te ondersteunen bij het beden-ken van alternatieven om samen te leren en kennis te ontwikkelen.