

Leeftijdsebewust personeelsbeleid en bedrijfscultuur

Samen werken

Vergrijzing en langer blijven werken zijn nog steeds actuele onderwerpen van maatschappelijke discussie. Sociale partners hebben maatregelen genomen en 'leeftijdsebewust personeelsbeleid' omarmt om oudere werknemers langer binnenboord te kunnen houden. Niet steeds met succes: veel werkgevers zien oudere werknemers nog altijd als star en duur, en de maatregelen blijken niet duurzaam. Maar wat blijkt; recent promotieonderzoek laat zien dat veel maatregelen op de individuele oude werknemer zijn gericht, terwijl diens gedrag veelal wordt bepaald door een impliciete contextspecifieke dynamiek op de werkvloer.

Tekst Isolde van Roekel – Kolkhuis Tanke, **Fotografie** Dreamstime

Competent blijven werken blijkt voor werkgever én werknemer een belangrijke voorwaarde te zijn voor succesvolle arbeidsparticipatie van ouderen. Voor de werkgever is het van belang dat de oudere medewerker duidelijk iets toevoegt aan de organisatie, wat de hogere loonkosten legitimeert. Voor oudere medewerkers zelf heeft het gevoel vakbekwaam en gewaardeerd te zijn een positieve invloed op de motivatie om langer door te werken. Het maakt immers veel verschil of je door anderen gezien wordt als 'de wijze uil die een zinvolle bijdrage levert' of als 'de ouwe zeur die men liever kwijt dan rijk is'. Want dat laatste is vaak het imago wat oudere werknemers aan

zich hebben kleven. Terwijl het gezegde 'ouderdom komt met gebreken' niet opgaat voor de *cognitieve* capaciteiten van ouderen, zo blijkt uit divers onderzoek. Het ouder worden impliceert geen 'geestelijke aftakeling' die maakt dat oudere medewerkers steeds minder competent gaan functioneren. Het zijn vooral de voortdurende veranderingen in de context die een bedreiging voor 'competent blijven' vormen. Deze veranderingen stellen namelijk steeds nieuwe eisen aan de capaciteiten van medewerkers, waardoor continue ontwikkeling en leren noodzakelijk zijn om op termijn competent te *blijven*. Zowel op landelijk beleidsniveau als in veel organisaties wordt

CONTEXSPECIEKE DYNAMIEK

De contextspecifieke dynamiek blijkt van grote invloed te zijn op de keuzes van medewerkers op het gebied van 'blijven leren'. Twee voorbeelden: Binnen het onderzoeksveld **Consultancybureau** is de gedeelde opvatting: 'Als je bij de klant bent moet alles goed gaan'. Dit kan consultants ertoe verleiden om steeds opnieuw te kiezen voor de veilige weg die succes lijkt te verzekeren: het inzetten van een vertrouwd repertoire, dat keer op keer op vergelijkbare wijze toegepast wordt. Oftewel: de keuze voor een lage mate van uitdaging.

Binnen het onderzoeksveld **Basisscholen** is de gedeelde opvatting: 'Voor moeilijke vraagstukken is specialistische deskundigheid nodig'. Daardoor sluizen leerkrachten complexe vragen al gauw door naar hun schooldirecteur. Die huurt een externe deskundige in, om het vraagstuk mee op te lossen. De externe bedenkt een aanpak, die door leerkrachten vervolgens ervaren wordt als opgelegd van bovenaf en van buitenaf. Er ontstaat weerstand tegen: de leerkrachten blijven vasthouden aan het vertrouwde in plaats van zelf te leren van het complexe vraagstuk.

inmiddels 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' ontwikkeld, ten-einde het competent blijven van oudere medewerkers te bevorderen.

In hoofdlijnen richt dit beleid zich op:

- aansluiten bij waar ouderen goed in zijn. Dat betekent: hen vooral laten doen waar ze al goed in zijn en rekening houden met hun belastbaarheid (denk aan 'ontzie-maatregelen');
- organiseren dat ouderen zich aanpassen aan veranderende eisen. Bijvoorbeeld: hen regelmatig bijscholen, om ontstane tekorten in kennis en vaardigheden op te heffen.

Opvallend is dat de bedenkers van oplossingen de bal meestal bij een ander leggen, als het gaat om het uitvoeren van de voorgestelde beleidsoplossingen. Bovendien blijken veel maatregelen geen *duurzaam* positief effect te bewerkstelligen.

Onderzoeksoptzet

Om meer inzicht te krijgen in de *concrete organisatiecontexten* waarin de voorgestelde oplossingen wél kunnen werken, richtte de Universiteit Nijenrode een promotieonderzoek in rond de vraag: *Wat draagt in concrete organisatiecontexten daadwerkelijk bij tot het competent blijven werken van medewerkers in latere loopbaanfasen en welke condities en belemmerende of bevoorde-*

rende dynamieken in de (sociale) context zijn daarbij van invloed? Het onderzoek is te typeren als 'kwalitatief onderzoek'. Diepten en groepsinterviews en met verschillende actoren en groepen uit professionele organisaties vormden de basis. Deze resultaten werden uiteindelijk ingebed in inzichten uit de wetenschappelijke literatuur.

Door in de interviews te vragen naar leermomenten en mijlpalen die betekenisvol waren voor de onderzoeksdeelnemers, kwam naar voren dat ouderen graag blijven leren. Ze hebben daarbij een duidelijke voorkeur voor leren in en van het dagelijkse werk, aan de hand van nieuwe uitdagingen en lastige situaties. Onderzoeksdeelnemers noemden vrijwel altijd als betekenisvolle leerervaring: een 'moeilijke situatie' die ze uiteindelijk overwonnen hadden. Wanneer dit een succeservaring was leerden ze niet alleen qua *inhoud*, maar ook qua *persoonlijke ontwikkeling*. Ze vergrootten hun zelfvertrouwen in het overwinnen van 'iets lastigs'. Ook gaven ze aan graag samen met anderen te leren, in een sociale context: een context die voorziet in 'support' en in mogelijkheden om feedback te krijgen op het eigen handelen.

Uitdaging

Een belangrijke invloed op 'blijven leren' bleek dan ook de mate van uitdaging in het *dagelijkse werk*. Het onderzoek maakte twee 'routes' zichtbaar, die medewerkers kunnen doorlopen in latere loopbaanfasen.

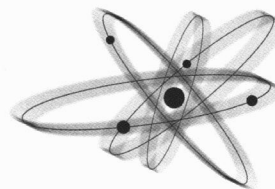
1. De '*versmallingsroute*', waarin de oudere vooral blijft doen wat vertrouwd is en waar hij al goed in is. Zolang niets anders gevraagd wordt, functioneert hij hierin bekwaam.
2. De '*ontwikkelroute*', waarin hij – vanuit zijn kwaliteiten – steeds grenzen blijft verleggen. Dit doet een beroep op het leren omgaan met volledig nieuwe elementen en onzekere factoren.

De keuze voor een hogere mate van uitdaging in het dagelijks werk blijkt er op termijn toe te leiden dat de medewerker *lerend* bezig blijft ('ontwikkelroute'), in plaats van te *versmallen* tot datgene waar hij al goed in is ('versmallingsroute'). Het onderscheid tussen 'ontwikkelen' en 'versmallen' moet daarbij gezien worden als een continuüm. De medewerker die steeds meer tendeeert naar versmalling binnen het vertrouwde terrein, loopt op den duur het risico vast te lopen. 'Doen waar je goed in bent' wordt dan 'vasthouden aan waar je ooit goed in was'. Het wordt zo steeds moeilijker om vanuit eigen motivatie mee te blijven groeien met veranderingen, die een beroep doen op het leren van iets nieuws.

De kernvraag is nu: is de keuze voor een zekere mate van uitdaging in het werk enkel een individuele keuze, of speelt de sociale keuze hierbij een rol? Het onderzoek heeft zichtbaar gemaakt dat in elke werkomgeving een contextspecifieke dynamiek te herkennen is, die deze dagelijkse keuzes van individuen duidelijk beïnvloedt.

Dat wil zeggen: betrokkenen handelen vaak vanuit (gedeelde)

Ouderen hebben een duidelijke voorkeur voor leren in het dagelijks werk



impliciete opvattingen en gebruikelijke patronen van omgaan met elkaar. Deze (samenwerkings)patronen en gedeelde opvattingen beïnvloeden nadrukkelijk ook de keuzes die individuen maken betreffende de mate van uitdaging die zij in hun werk kiezen.

Effectiviteit

In algemene zin blijkt veel beleid betreffende het 'competent blijven werken in latere loopbaanfasen' zich hoofdzakelijk te richten op de beïnvloeding van de keuzes en het gedrag van *individuele* actoren. Oftewel: het zijn vooral één-actorgerichte maatregelen. Interacties *tussen* betrokken actoren blijven hierbij nagenoeg buiten beschouwing. Terwijl de onderzoeksbevindingen juist benadrukken hoe deze interacties een bepaalde context creëren die van invloed is op de keuzes van medewerkers.

Maatregelen die zich dus richten op de verandering van gedrag van één individu – terwijl de onderliggende dynamiek onbesproken blijft – resulteert op langere termijn in een nauwelijks zichtbaar effect. De kracht van de onderliggende dynamiek (die bijvoorbeeld verleidt tot vasthouden aan 'het bekende repertoire') blijkt namelijk sterker te zijn. Mogelijk stimuleert een één-actorgerichte maatregel wel *tijdelijk* tot het 'oprekken van de grenzen', maar het effect van de maatregel is niet duurzaam.

Deze onderzoeksbevindingen maken duidelijk dat de aandacht zich veel meer moet richten op de vraag hoe de werkomgeving *dagelijks* een leeromgeving blijft; een omgeving die medewerkers prikkelt om de eigen grenzen te blijven verleggen, in plaats van te versmallen tot datgene waar ze al goed in zijn. Het creëren van de condities waaronder de werkomgeving meer een leeromgeving wordt, vergt betrokkenheid van *alle* betrokkenen. Dit om de onderliggende interactiepatronen en (gedeelde) opvattingen bespreekbaar te maken. Dat vormt een ander perspectief op 'blijven leren' dan de gedachte dat één actor (bijvoorbeeld het management) een leeromgeving kan

BIOGRAFIE

Dr. Isolde R. van Roekel – Kolkhuis Tanke studeerde Pedagogiek en Onderwijskunde aan de Universiteit Utrecht. In 2008 is ze gepromoveerd aan Universiteit Nyenrode, op het proefschrift 'Competent blijven werken in latere loopbaanfasen' (ISBN 978-90-5972-244-6). Kolkhuis-Tanke heeft een eigen onderzoeks- en adviesbureau: Kolkhuis Tanke/*duurzaam leren in organisaties*. Het proefschrift is te bestellen via www.kolkhuis-tanke.nl of www.eburon.nl
Meer informatie: i.van.roekel@kolkhuis-tanke.nl

organiseren voor anderen. Managementsturing van het leren heeft zelfs vaak een averechts effect: de oudere medewerker denkt al gauw: 'Doe ik het soms niet goed?'

Praktijkgerichte methodiek

Het onderzoek heeft geresulteerd in een praktijkgerichte methodiek die betrokkenen enerzijds uitnodigt om kritisch naar *zichzelf* te kijken ('Zit ik in de versmallings- of in de ontwikkelroute?') en anderzijds om de *gedeelde* opvattingen en interactiepatronen kritisch tegen het licht te houden ('Wat zijn onze geëigende patronen van werken en samenwerken en welk effect hebben die vanuit het oogpunt van 'blijven leren'?'). Vanuit een onderzoekende en lerende benadering ontwikkelen betrokkenen zo gezamenlijk meer inzicht in hoe zij met elkaar een leeromgeving kunnen creëren die ertoe bijdraagt dat ieder competent *blijft* werken tot in latere loopbaanfasen. En welke concrete stappen zij daartoe willen zetten. Tijdens het onderzoek bleek de rol van een 'neutrale' begeleider/onderzoeker een cruciale succesfactor te zijn voor het op gang brengen van een open dialoog hierover. Het creëren van gesprekruimte, waarin zaken vrijelijk besproken en gedeeld kunnen worden, lijkt dan ook een belangrijke uitdaging te worden voor hr-managers en –professionals. ■

MEER INFORMATIE

Beer, S. (1979). *The heart of the enterprise*. Chichester: Wiley.

Boerlijst, J.G., Heijden, B.I.J.M. van der, Assen, A. van (1994).

Veertig-plussers in de onderneming. Assen: van Gorcum.

Knowles, M.S., Holton, E.F., Swanson, R.A. (1998). *The Adult Learner*. Houston: Gulf Publishing Company.

Hall, D.T., Mirvis, P.H. (1995). The new career contract: developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 3 (12), p 269-289.

Roekel – Kolkhuis Tanke, I.R. van (2001). Oudere medewerkers inzetbaar houden in veranderende organisaties. Beleid versus praktijk. *M&O, Tijdschrift voor management en organisatie*, 55^e jaargang, nr. 1, p. 24 – 43

Roekel – Kolkhuis Tanke, I.R. van (2008). *Competent blijven werken in latere loopbaanfasen*. Delft: Eburon

Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2002). *De kloof tussen weten en doen*.

Hoe slimme ondernemingen kennis in actie weten te vertalen. Schiedam: Scriptum.

Tijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Wierdsma, A.F.M. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.