

# Oudere medewerkers inzetbaar houden in veranderende organisaties



*Isolde van Roekel-Kolkhuis Tanke*

Drs. I.R. van Roekel-Kolkhuis Tanke is zelfstandig trainer en HRD-adviseur. Daarnaast is ze bezig met een promotieonderzoek rondom het thema 'Inzetbaarheid van oudere medewerkers in veranderende organisaties', aan de Universiteit Nyenrode.<sup>1</sup>

## BELEID VERSUS PRAKTIJK

Verdergaande vergrijzing en ontgroening van de Nederlandse samenleving maken het noodzakelijk dat ouderen langer aan het arbeidsproces gaan deelnemen, volgens het kabinet. De aankondiging van een pakket aan overheidsmaatregelen om de arbeidsparticipatie van ouderen de komende jaren te vergroten, leverde diverse reacties op van andere belanghebbende groeperingen, zoals werkgevers- en werknemersorganisaties en ouderenbonden. Naast duidelijke verschillen in de perceptie van het probleem en de mogelijke oplossingen zijn deze actoren wel eensluitend overtuigd van het belang van meer scholing om oudere medewerkers langer inzetbaar te houden in arbeidsorganisaties. (Onder 'oudere' medewerkers wordt doorgaans verstaan: ouder dan 40 jaar.)

Het is bijzonder dat juist 'meer scholing' als algemeen geaccepteerde oplossing uit de bus komt. Uit opleidingskundige theorie, onderzoek en praktijk blijkt dat de bijdrage van opleiden aan verbetering van werkgedrag in belangrijke mate afhankelijk is van bepaalde condities in de context van het dagelijks werk. Zeker gezien de specifieke problematiek van de oudere medewerker is het de vraag of deze condities in de praktijk voldoende aanwezig zullen zijn om het beoogde resultaat te bereiken. In dit artikel wordt eerst een beeld gegeven van hoe verschillende actoren – zoals overheid, sociale partners, management en de oudere medewerker zelf – tegen de problematiek van de oudere medewerker aankijken en welke oplossingen op beleidsniveau worden voorgesteld. Vervolgens wordt ingegaan op de oplossing 'meer scholing voor oudere medewerkers': welke condities in de context zijn bepalend voor het succes daarvan? Afsluitend worden enkele aanbevelingen gedaan om voorgesteld Human Resource Development (HRD)-beleid voor oudere medewerkers beter op de praktijk te laten aansluiten.

## Inleiding

Dat ouderen weer langer in het arbeidsproces actief moeten blijven is een gevolg van de ontgroening en vergrijzing in Nederland; een situatie die volgens de bevolkingsprognose 1998-2050 van het CBS zeker nog tot 2030 voort zal duren. Vanaf 2010 zullen de 50- tot 64-jarigen eenderde van de potentiële beroepsbevolking vormen. Omdat het aandeel van de potentiële beroepsbevolking ten opzichte van de totale bevolking toch al afneemt (absoluut en relatief), is het des te meer van belang dat degenen die tot de potentiële beroepsbevolking behoren ook daadwerkelijk aan het arbeidsproces deelnemen. Dat is nodig omdat het stelsel van sociale zekerheid in Nederland sterk onder druk komt te staan, wanneer de draaglast van toenemende kosten voor sociale zekerheid rust op de schouders van een steeds kleiner wordende groep werkenden. Bovendien zijn er nu al tekorten op de arbeidsmarkt. Een toenemende krappe arbeidsmarkt zet de economische groei in Nederland onder druk. Zoals de werkgeversvereniging VNO-NCW in 1999 concludeerde: 'Inactiviteit kost economische groei: er blijft productiviteit liggen die benut zou moeten worden.' Grote arbeidstekorten kunnen ook leiden tot ongewenst hoge loonstijgingen die de economische groei niet ten goede komen.

Een snelle terugblik in de tijd maakt het ontstaan van het genoemde probleem inzichtelijker. In de jaren zeventig en tachtig was de vraag naar arbeidskrachten laag ten opzichte van het arbeidsaanbod. Er was sprake van een lage economische groei. Onder meer de twee oliecrises, in 1973 en 1979, zorgden voor een weinig rooskleurige economie in Nederland in die jaren. Tegelijkertijd nam in de jaren tachtig het arbeidsaanbod juist sterk toe, omdat de naoorlogse babyboomgeneratie voor de arbeidsmarkt beschikbaar kwam. Bovendien zorgden een toenemend aantal migranten en de toename van vrouwen die wilden blijven werken ervoor, dat er veel meer werkenden dan banen beschikbaar waren. Het werkloosheidspercentage nam snel toe, en met name jongeren konden maar moeizaam tot de arbeidsmarkt toetreden.

Ingezet beleid van overheid en sociale partners richtte zich vervolgens op het creëren van nieuwe werkgelegenheid enerzijds, en op het vervroegd laten uittreden van oudere medewerkers anderzijds. Onder het motto 'Jong voor oud' werd het vervroegd uittreden van ouderen gestimuleerd, onder andere met de invoering van de VUT-regelingen. In de loop der jaren is iedereen gewend geraakt aan deze VUT-regelingen, die steeds meer aan populariteit hebben gewonnen en in de ogen van werknemers een verworven recht zijn geworden. De VUT-regelingen bieden ook de werkgevers duidelijke voordelen, zoals verder in dit artikel zal blijken.

De lage arbeidsparticipatie van ouderen is aldus een gevolg van bewust gevoerd beleid in de afgelopen decennia in het kader van de hoge werkloosheid. Nu de werkgelegenheid in Nederland inmiddels weer sterk is aangetrokken, en er zelfs al arbeidstekorten in bepaalde sectoren aan het ontstaan zijn, wordt de bijna collectieve vervroegde uittrekking van ouderen door diverse beleidsinstanties (zoals overheid en SER) meer en meer als een probleem gezien. Zeker ook gezien de toenemende vergrijzing en ontgroening in de Nederlandse samenleving. Het

kabinet vond het dan ook tijd om het tij te keren en kondigde nieuw beleid en maatregelen aan om de vervroegde uittreding van ouderen in te perken en langdurigere arbeidsparticipatie van ouderen te bevorderen. In dat kader is het overigens noodzakelijk om niet alleen gefixeerd te zijn op de VUT-regelingen, maar ook vervroegde uittreding van ouderen via andere 'sluiproutes' zoals de WAO en de WW te bezien (SER, 1999).

Met de uitspraak van premier Kok 'dat vissen wel leuk is, maar misschien niet elke dag', kondigde het kabinet in maart 2000 de volgende kabinetsvoornemens aan om de arbeidsdeelname van ouderen te vergroten.

Ten eerste wordt als doel gesteld dat in 2030 50 procent van de ouderen nog aan het arbeidsproces deelneemt. Dit tegenover het huidige 25 à 30 procent. Om dit te realiseren stelt het kabinet de volgende maatregelen voor:

- fiscale voordelen voor werkgevers die ouderen aannemen;
- herinvoering van de sollicitatieplicht voor degenen die ouder zijn dan 57,5 jaar (mits uit onderzoek blijkt dat zij reële kansen hebben op de arbeidsmarkt);
- vermindering van belemmeringen om langer door te werken (bijvoorbeeld in deeltijd);
- omzetting van VUT-regelingen naar prepensioenregelingen. Afschaffing van fiscale steun aan de VUT-regelingen;
- voorstel om werkgevers die oudere werknemers (boven 57,5 jaar) ontslaan een boete te geven.

Ten tweede constateert het kabinet dat er een belangrijke rol is weggelegd voor de sociale partners om langdurigere arbeidsparticipatie van ouderen daadwerkelijk mogelijk te maken. Er is volgens het kabinet een mentaliteitsverandering nodig onder werkgevers en werknemers, waarin vervroegde uittreding van ouderen als minder vanzelfsprekend wordt gezien. Ook hebben de sociale partners een belangrijke verantwoordelijkheid in het tot stand brengen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, waarin onder andere geïnvesteerd wordt in het op peil brengen en houden van de kennis en vaardigheden van oudere medewerkers, evenals in het vaststellen van een goed arbo-beleid, zodat ouderen daadwerkelijk langer door kunnen blijven werken.

## 1. Arbeidsorganisaties in 2000+

Nieuwe economie, globalisering, kennisproductiviteit... Het zijn allemaal termen die uitdrukking geven aan de perceptie dat het leven van vandaag de dag voortdurend aan (meer en minder ingrijpende) veranderingen onderhevig is.

Arbeidsorganisaties in het nieuwe millennium kenmerken zich in het algemeen door gewijzigde concurrentieverhoudingen, een hoog verandertempo en nieuwe arbeidsverhoudingen.

## VERANDERINGEN IN HET WERK ZELF

Technologische vernieuwingen (waaronder ICT) en internationalisering hebben de concurrentieverhoudingen verscherpt. De consument kan bijvoorbeeld via internet diverse aanbieders van een product in een oogopslag met elkaar vergelijken. Wie een te hoge prijs rekent, valt direct door de mand. Daarnaast worden bedrijven steeds nadrukkelijker door de klant afgerekend op hun service en dienstverlening.

De noodzaak tot maximale productiviteit van medewerkers is dan ook groot geworden. En bovendien moet de hoogproductieve medewerker klantgericht, vakdeskundig, up-to-date en oplossingsvaardig zijn, in de steeds veranderende situaties waarin hij zich begeeft. Producten komen niet meer als 'bulk' in één soort van de lopende band afrollen, maar kunnen precies op maat – toegesneden op de wensen van de klant – en op het juiste moment geleverd worden. Dit alles vraagt om flexibiliteit, kennisintensiviteit, effectiviteit en klantgerichtheid, zowel van de medewerker als van de gehele organisatie. Organisaties die hier niet in mee kunnen komen, verliezen uiteindelijk de strijd met de concurrentie.

## VERANDERINGEN IN DE ARBEIDSRELATIE

In toenemende mate neemt de medewerker de rol in van representant van de organisatie en steeds minder de rol van de traditionele 'medewerker' die enkel de uitvoerende 'handjes' is van de organisatie. Meer en meer wordt een beroep gedaan op het zelf nemen van initiatieven en het zelfstandig hanteren van nieuwe situaties. Dit noodzaakt tot een veranderende relatie tussen medewerker en organisatie, met name daar waar het de traditionele kloof tussen denken en doen betreft.

Naast deze veranderende werkgerichte relatie tussen medewerker en organisatie, verandert ook het denkbeeld over arbeidsverhoudingen en arbeidsovereenkomsten in het algemeen. 'Een baan voor het leven' wordt niet meer gezien als zijnde van deze tijd. Medewerkers dienen zelf verantwoordelijk te zijn voor hun eigen loopbaan en voor hun eigen employability. De organisatie faciliteert, maar geeft geen baangaranties meer af. Organisatie en medewerker hebben een nieuw 'psychologisch contract' (Schein, 1978) met elkaar waarin beide partijen percepties hebben over wat ze in elkaar willen investeren en wat ze daarvoor denken terug te ontvangen. In deze nieuwe relatie, waarin een vanzelfsprekende 'levenslange' verbondenheid ingeruild is voor een relatie gebaseerd op 'investering versus opbrengst', ligt het voor de hand dat begrippen als 'employable zijn' en 'een leven lang leren' hoogtij vieren. Immers: wil je als medewerker aantrekkelijk blijven voor werkgevers, dan zul je voldoende marktwaarde moeten hebben. Als medewerker moet je niet alleen beschikken over vakinhoudelijke vaardigheden. Ook sociaal communicatieve, organisatorische, probleemoplossende, creatieve, motivationele en leervaardigheden (Kessels, 1996; Onstenk, 1997) behoren tot het repertoire dat je als medewerker tot je beschikking moet hebben en moet onderhouden. Omgekeerd geldt dat organisaties ook aantrekkelijk willen blijven voor medewerkers. Anders is – met name de gewilde – medewerker binnen de

kortste tijd weer vertrokken. Uitdaging in het werk, ontwikkelmogelijkheden, inspirerende werkomgeving, autonomie en goede arbeidsvoorwaarden: het zijn allemaal eisen die de hedendaagse medewerker aan zijn werkgever stelt.

## OUDERE MEDEWERKERS IN VERANDERENDE ORGANISATIES

Wat is de relevantie van bovenstaande nu voor de langdurigere arbeidsparticipatie van oudere medewerkers?

Geconstateerd mag worden dat je er niet bent met het nemen van (overheids)maatregelen om langdurigere *arbeidsparticipatie* van oudere medewerkers te bevorderen. Als medewerkers langer aan het arbeidsproces moeten gaan deelnemen, zullen ze daarin ook *inzetbaar* moeten blijven, onder de steeds veranderende omstandigheden en eisen.

Daarmee is de problematiek van de oudere medewerker in belangrijke mate terechtgekomen op het bord van de sociale partners, oftewel de vertegenwoordiging van werkgevers en werknemers. De vraag is dan: als medewerkers weer langer moeten blijven werken, hoe houd je ze dan productief, inzetbaar, gemotiveerd? Kijkend naar de hierboven beschreven eisen aan medewerkers in organisaties in 2000+, betekent dit dat al deze eisen ook voortdurend aan oudere medewerkers gesteld zullen worden.

In de notities van de sociale partners (SER, 1999; FNV, 2000; VNO-NCW, 1999) lezen we dat 'meer scholing' een van de belangrijkste oplossingen zal zijn voor het inzetbaarheidsprobleem van oudere medewerkers. Scholing wordt vooral van belang geacht omdat medewerkers hun kennis en vaardigheden daarmee op peil kunnen brengen, en scholing tevens een positief effect heeft op het zelfvertrouwen en de motivatie van medewerkers (SER, 1999). Omdat vereiste kennis en vaardigheden voortdurend aan verandering onderhevig zijn, dient scholingsbeleid een continu karakter te hebben. Het regelmatig stimuleren van verdere ontwikkeling van medewerkers bevordert namelijk het leervermogen van medewerkers, veronderstelt de SER.

Scholing maakt volgens de sociale partners onderdeel uit van een te voeren leeftijdsbewust personeelsbeleid, dat zich ook richt op arbo-zaken, aandacht voor belastbaarheid van oudere medewerkers en loopbaanbeleid. In dit artikel zullen arbo-zaken en flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden en -voorzieningen buiten beschouwing worden gelaten. Centraal staat het vraagstuk van de *inzetbaarheid* van oudere medewerkers, gegeven de situatie dat ze langer blijven werken. Dat betekent dat de daaraan voorafgaande vraag 'hoe de *arbeidsparticipatie* van ouderen te verhogen?', niet meer expliciet en in brede zin besproken wordt. Ingezoomd zal daarentegen worden op beleid en activiteiten op het gebied van HRD (Human Resource Development), als onderdeel van een leeftijdsbewust personeelsbeleid om oudere medewerkers langer inzetbaar te houden. Onder HRD versta ik het begeleiden, leren, ontwikkelen en opleiden van medewerkers in arbeidsorganisaties, zowel op formele als op informele wijze (in het werk zelf).

In de volgende paragraaf zal worden ingegaan op de onderliggende redeneringen die gehanteerd worden door beleidsmakers en HRD-professionals, bij de veronderstelling dat genoemde HRD-activiteiten en -beleid een positieve bijdrage zullen leveren aan langdurigere en betere inzetbaarheid van oudere medewerkers.

## 2. Leeftijdsbewust personeelsbeleid: HRD-activiteiten

### EMPLOYABILITY-VERBETERING

Employability is een begrip dat steeds vaker gebruikt wordt als het gaat om het inzetbaar houden van medewerkers over een langere tijdsspanne. Het nadeel van het begrip employability is dat het vele ladingen dekt (Versloot, Thijssen en Glaudé, 1998), en daarom veel verschillende interpretaties oproept. In dit artikel wordt het begrip employability vooral gebruikt in de context van een veranderd psychologisch contract tussen medewerker en organisatie, waarin de medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn loopbaan. Het begrip 'inzetbaarheid' wordt gebruikt wanneer het gaat om het kunnen en willen werken van medewerkers in veranderende organisaties.

In de beleidsnotities van sociale partners wordt het begrip employability-verbetering genoemd als kapstok om diverse HRD-activiteiten en -beleid aan op te hangen. Employability-verbetering heeft dan als doel dat organisaties beter kunnen inspelen op veranderingen die nieuwe eisen stellen aan medewerkers, omdat 'employabele' medewerkers zich sneller en beter daaraan kunnen aanpassen (SER 1999). Scholingsbeleid, permanent leren en loopbaanbeleid zijn in de notities de voornaamste pijlers van employability-bevorderend HRD-beleid.

### SCHOLINGSBELEID

De reden om scholing en permanent leren zo'n belangrijke plaats te geven in beleid ten behoeve van inzetbaarheidsverbetering van oudere medewerkers is de veronderstelling dat inzetbaarheidsproblemen van oudere medewerkers vooral een gevolg zijn van het niet (meer) beschikken over de vereiste kennis en vaardigheden, die nodig zijn voor een adequate functie-uitoefening. Dit wordt ook wel relatieve veroudering genoemd (Boerlijst, Van Assen en Van der Heijden, 1994). Stereotypering van oudere medewerkers – als zijnde minder productief, minder gemotiveerd en met minder ontwikkelpotentieel dan jongere medewerkers – werkt relatieve veroudering in de hand. Werkgevers zijn geneigd weinig te investeren in de ontwikkeling van medewerkers van boven de veertig jaar (FNV, 2000).

Behalve relatieve veroudering treedt ook 'ervaringsconcentratie' op vanaf de tweede loopbaanhelft (Thijssen, 1996). Dit betekent dat medewerkers vanaf de leeftijd van ongeveer veertig jaar steeds beter thuis raken in een steeds kleiner gebied. Ervaringsconcentratie is volgens Thijssen niet alleen vakinhoudelijk, maar ook 'leerstrategisch' van aard. Dit houdt in dat oudere medewerkers steeds minder aan opleiding volgen, en in de enkele gevallen dat ze wel opleiding vol-

gen, voltrekt dit zich inhoudelijk en wat manier van leren betreft telkens op dezelfde wijze. Bij ingrijpende veranderingen wordt het steeds moeilijker om iets volstrekt nieuws te leren, wat op termijn inzetbaarheidsproblemen zal geven. Bij de huidige oudere medewerkers (50+) ligt het algemene opleidingsniveau bovendien lager dan bij jongere medewerkers, wat nog extra belemmerend is gezien de hoge eisen die aan medewerkers gesteld worden op het gebied van probleem oplossen, organisatievermogen en andere meer abstracte vaardigheden. Kortom: men constateert een aansluitprobleem tussen de kwalificaties waarover oudere medewerkers beschikken, en de kwalificaties die gevraagd worden in veranderende organisaties. Die aansluiting zou verbeterd kunnen worden door meer scholing aan te bieden (FNV, 2000; SER, 1999; Thijssen, 1996, Onstenk, 1995; Groot en Maassen van de Brink, 1997). De SER (1999) stelt dat als de productiviteit, de inzetbaarheid en ook de motivatie en het zelfvertrouwen van oudere medewerkers hierdoor verbeteren, het stereotype beeld van de oudere medewerker meer plaats zal gaan maken voor een positief beeld onder werkgevers. Dit werkt als het ware als een (positieve) vicieuze cirkel.

## LEERVAARDIGHEID

Als de vraag zich aandient waarin medewerkers geschoold moeten worden om toekomstige inzetbaarheid te bevorderen, geven diverse HRD-professionals daar verschillende antwoorden op. Naast het op peil brengen en houden van vakinhoudelijke kennis en vaardigheden wordt veelal gepleit voor het aanleren van algemene leervaardigheden. Zoals Combs (1972) aangeeft: *'The world we live in demands self-starting, selfdirecting citizens capable of independent action. The world is changing so fast we cannot hope to teach each person what he/she will need to know in twenty years. Our only hope to meet the demands of the future is the production of intelligent, independent people.'*

Mogelijkheden die HRD-professionals geven om het leervermogen of de leervaardigheid van medewerkers te vergroten zijn onder andere:

- medewerkers breed opleiden op nieuwe terreinen, zodat dit een impuls geeft aan creativiteit en nieuw leren (Boerlijst, Van Assen en Van der Heijden, 1994);
- routine-busting en continu leren (Hall en Mirvis, 1995) waarin medewerkers gedurende hun loopbaan regelmatig in geheel nieuwe situaties gaan werken die weer nieuw leren vereisen. Belangrijk daarbij is het psychologische succes hierin, waardoor iemand gewinning, zelfvertrouwen en motivatie in nieuw leren opbouwt. Ook support van anderen is een belangrijke succesfactor (Candy, 1991);
- aanleren van adequate leerstijlen en algemene leervaardigheden, zoals probleem oplossen, leren reflecteren, metacognitieve vaardigheden en vaardigheden die motivatie en affectie rond werken en leren reguleren (Kessels, 1996; Simons, 1990; Marsick, 1988; Thijssen, 1997).

Enkele auteurs (Kessels, 1996; Onstenk, 1997) geven nadrukkelijk aan dat leren niet alleen in formele scholingssituaties plaatsvindt, maar dat met name leerprocessen op de werkplek krachtig van aard zijn. De wijze waarop het werk georga-

niseerd is, bepaalt volgens hen in sterke mate welke leerprocessen er plaats kunnen vinden. Mogelijkheden van feedback en zelfsturing in het werk zelf zijn bijvoorbeeld bevorderend voor de mate waarin in het werk voortdurend geleerd kan worden.

## LOOPBAANBELEID

Loopbaanbeleid (met name loopbaanbegeleiding en functioneringsgesprekken) is nauw verbonden met scholingsbeleid. Door scholing te koppelen aan loopbaanbeleid komt scholing niet meer los te staan, maar wordt het gezien als een ondersteuning van bepaalde loopbaanbewegingen van de medewerker.

Eerder werd het fenomeen 'ervaringsconcentratie' genoemd, dat in de tweede loopbaanhelft op de loer ligt. Langdurig in dezelfde functie werken biedt onvoldoende uitdaging. Als het werk steeds meer een routine wordt, 'stompt men af' en gaat men onderpresteren (Aviolo, Waldman en McDaniel, 1990). Dit is niet in het belang van de medewerker en ook niet van de organisatie.

Periodiek loopbaanonderzoek, waarin gekeken wordt of wensen en verwachtingen van medewerkers nog aansluiten bij die van de organisatie, en waarin gezocht kan worden naar nieuwe passende uitdagingen voor medewerkers waarin ze zich verder kunnen ontwikkelen, zou moeten resulteren in gemotiveerde medewerkers met minder ervaringsconcentratie die ingezet kunnen worden op functies waaraan de organisatie behoefte heeft. Oftewel: een psychologisch contract (Schein, 1978) dat beide partijen – medewerker en organisatie – voortdurend voldoening blijft geven over langere tijd. Daarbij is het vooral van belang om te zoeken naar uitdagingen die passend zijn bij de kwaliteiten van de (oudere) medewerker (Kerkhoff, 1998). Zowel medewerker als organisatie hebben daar het meeste voordeel bij.

Kijkend naar de genoemde oplossingen en naar de redeneringen waarom die oplossingen een positieve bijdrage zullen leveren aan de inzetbaarheid van oudere medewerkers op termijn, stel ik vast dat ze zich nog volledig bevinden op het beleidsniveau van de langeretermijndenkers: beleidsmakers en HRD-professionals. Eenieder is het er over eens dat de daadwerkelijke uitvoering van genoemd beleid hoofdzakelijk zal moeten plaatsvinden in de interactie tussen de medewerker en zijn manager. De vraag die zich dan ook opdringt is: ziet de wereld van de beleidsmakers en HRD-professionals er hetzelfde uit als van degenen die het voorgestelde beleid succesvol moeten gaan uitvoeren (met name: de manager van de oudere medewerker, het bedrijfsmanagement daarboven en de oudere medewerker zelf). Vooralsnog zijn de eerste signalen hierover niet bemoedigend:

- de SER (1999) geeft aan dat loopbaanbegeleiding in de praktijk nog weinig gericht is op mogelijkheden in de toekomst, en zich te veel beperkt tot het huidige functioneren van medewerkers. Leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft tot nu toe nog niet geleid tot een nadrukkelijke verhoging van de arbeidsparticipatie van ouderen;
- de ANBO (ouderenbond) meldt dat er nog erg weinig leeftijdsbewust personeelsbeleid gevoerd wordt in bedrijven;



- de FNV meldt dat medewerkers wel over hun toekomstplannen willen praten, maar niet met hun eigen manager (FNV, 2000);
- eerdere vergelijkbare experimenten met scholingsadviseurs in het MKB hebben niet tot het beoogde resultaat geleid (SER, 1999).

Reden om eens nader in te zoomen op de 'werkelijkheid van de praktijk': de dagelijkse praktijk waarin oudere medewerkers in een werkomgeving met een directe manager opereren.

### 3. 'De werkelijkheid van de praktijk'

Bekijken we de problematiek van arbeidsparticipatie en duurzame inzetbaarheid van de oudere medewerker vanuit de optiek van directe managers, welke aanwijzingen zijn er dan betreffende hun perceptie van het probleem? Hieronder volgt – vanuit onderzoek, literatuur en praktijkervaringen op dit terrein – een aantal veronderstellingen over hoe (met name eerstelijns) managers tegen de problematiek van de oudere medewerker aankijken.

#### PROBLEEMERVARING

Het is maar sterk de vraag in hoeverre managers momenteel daadwerkelijk op dit gebied een probleem ervaren. In een notitie van werkgeversvereniging VNO-NCW wordt wel het probleem van de ontstane arbeidskrapte aangegeven, maar het langer binnenhouden en inzetbaar houden van oudere medewerkers wordt niet als eerste prioriteit genoemd om het probleem op te lossen. Meer aandacht gaat uit naar andere potentiële arbeidskrachten, zoals WW'ers en niet-werkende vrouwen. Op zich opmerkelijk, omdat de doelgroep oudere medewerkers een doelgroep is die je in principe al in huis hebt. Inspanningen om ze met man en macht binnen te halen kunnen derhalve achterwege worden gelaten. Bovendien: iedere medewerker zal ooit een oudere medewerker worden (Boerlijst, Van Assen en Van der Heijden, 1994).

#### PRIMAIRE BELANG VAN DE MANAGER

In algemene zin kun je stellen dat een van de grootste belangen van een manager is: het behalen van het tot doel gestelde resultaat of rendement. Dat is begrijpelijk als je kijkt naar de omgeving waar menig manager en organisatie zich in begeven (zie paragraaf 1): concurrentiedruk, productiviteitsdruk, een toenemend verandertempo dat dwingt tot een voortdurende haast om de juiste dingen te doen. Managers in organisaties die vandaag en elke dag weer maximaal moeten presteren om te overleven, lijken weinig tijd te hebben om zich te richten op de langetermijnrevenue, zeker als dat op de korte termijn alleen maar 'investeren' betekent. Bedrijfsvoering in veel Nederlandse organisaties kenmerkt zich dan ook door een instrumentele wijze van leidinggeven, waarin de gerichtheid op het kortetermijnresultaat voorop staat. Dit toepassend op de oudere medewerker ontstaat al gauw een situatie van het eenzijdig inzetten van oudere medewerkers

in datgene waar ze goed in zijn (het zogenaamde ‘uitmelkbeleid’): kost weinig investering en levert maximaal op. Op langere termijn ligt hier het gevaar van ervaringsconcentratie op de loer, wat – zoals we eerder zagen – problematisch is op het moment dat er ingrijpende veranderingen plaatsvinden.

Informeel navraag onder managers over investering in de ontwikkeling van medewerkers leidde regelmatig tot antwoorden als: dat men wel in medewerkers wilde investeren, maar dan vooral in die medewerkers waar de investering ook snel tot resultaat zou leiden. Oudere medewerkers werden niet vaak gezien als degenen bij wie men dat snelle resultaat verwachtte. De managers vroegen zich ook af of de investering zich nog wel zou terugverdienen.

## STEREOTYPERING

Bovenstaande leidt direct tot een veel genoemd probleem als het gaat om de interactie tussen oudere medewerker en manager: de stereotype beelden die managers erop nahouden van oudere medewerkers.

Divers onderzoek toont aan dat er inderdaad negatieve stereotypering van oudere medewerkers plaatsvindt (Rosen en Jerdee, 1976; Lyon en Pollard, 1997; Stagner, 1985; Boerlijst, van der Heijden en Van Assen, 1994).

Negatieve stereotypingen van oudere medewerkers die managers hanteren, zijn onder meer:

- mindere arbeidsprestaties, lagere productiviteit;
- hogere arbeidskosten (als gevolg van het loonschalensysteem, alsook door specifieke ouderenregelingen in CAO's en een hoger WAO-risico);
- minder ontwikkelpotentieel en minder veranderbereidheid, inflexibel gedrag;
- minder geïnteresseerd in nieuwe technieken in de werkkuitvoering;
- meer weerstand biedend ten aanzien van managers.

Divers onderzoek toont overigens aan dat de stereotype beelden ongegrond zijn. Het gebruik van stereotypen heeft het effect van een self-fulfilling prophecy: doordat managers deze beelden hebben, investeren ze niet meer in oudere medewerkers, waardoor die zich niet meer kunnen blijven ontwikkelen om goed inzetbaar te blijven. Ook negatieve verwachtingen en minimale communicatie tussen managers en oudere medewerkers hebben een weinig stimulerende en motiverende uitwerking op oudere medewerkers.

Stereotype beelden blijken vooral gehanteerd te worden als de manager de medewerker niet goed kent. Omdat managers vaak maar korte tijd op een plek zitten, zijn ze weinig bekend met het loopbaanverleden (en de verdiensten) van de oudere medewerker, waardoor de stereotype beelden al gauw de overhand krijgen boven de feitelijke prestaties van de medewerker (Boerlijst, Van Assen en Van der Heijden, 1994; Thijssen, 1996).

## EMPLOYABILITY-VERBETERING

De vraag is wat het door de sociale partners voorgestane beleid van employability-verbetering van oudere medewerkers de directe manager voor voordelen biedt, met name op de korte termijn. Namelijk: als de directe manager de oudere mede-

werker met een negatieve kosten-batenverhouding (hoge arbeidskosten – lage productiviteit) kwijt wil, is deze beter uit met een VUT-regeling of prepensioen. En als de directe manager de goed functionerende oudere medewerker wil behouden, is hij/zij niet gebaat bij het vergroten van zijn employability, omdat de medewerker dan na investering vertrekt. Een manager die gemeten wordt op het financiële resultaat op korte termijn, is het beste uit met een medewerker die maximaal ingezet kan worden op de dingen waar hij goed in is. Het vermoeden bestaat dat met name eerstelijnsmanagers gemeten en afgerekend worden op het kortetermijnresultaat dat zij boeken. De vraag is op welke langetermijnzaken zij eveneens gemeten worden en hoe.

Een andere vraag rondom employability-verbetering is welke interpretatie managers geven aan het begrip employability. De indruk bestaat (Hall en Moss, 1998) dat veel werkgevers dit vooral invullen als: de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker voor zijn inzetbaarheid. Employability-verbetering is daarmee vooral een zorg van de medewerker zelf geworden. Dat maakt het interessant om eens een blik te werpen op 'de oudere medewerker': welke aanwijzingen en signalen zijn er over hoe oudere medewerkers in hun werk en in hun werkende bestaan zitten?

## DE WERKELIJKHEID VAN DE OUDERE MEDEWERKER

Alhoewel individuele verschillen tussen oudere medewerkers groot zijn en met de jaren eigenlijk alleen maar toenemen als gevolg van de individuele ervaringen, worden nu een aantal algemene bevindingen rondom oudere medewerkers in organisaties besproken. Gedetermineerde kenmerken van oudere medewerkers zoals intelligentie of persoonlijkheidskenmerken van individuen, blijven overigens buiten beschouwing. Het is vooral interessant om te kijken naar zaken die in de werkrelatie tussen medewerker en organisatie te beïnvloeden zijn.

### Ervaringsverleden

Het meest voor de hand liggende kenmerk van oudere medewerkers is dat zij een langer (arbeids)verleden met zich meenemen dan jongere medewerkers. Dat betekent bijvoorbeeld dat zij opgegroeid zijn in een andere tijd, waarin andere normen en waarden golden voor het gedrag van een medewerker in een organisatie. Initiatief nemen, voor jezelf opkomen, eigen verantwoordelijkheid nemen: het zijn allemaal zaken die oudere medewerkers niet altijd met de paplepel ingegoten hebben gekregen (Schabracq, 1998; Kerkhoff, 1998).

Veel oudere medewerkers die langer bij dezelfde organisatie hebben gewerkt, nemen bovendien een ervaringsverleden met de organisatie mee. Mogelijkerwijs ervaren zij op dit moment een geheel ander psychologisch contract tussen henzelf en de organisatie dan in het verleden. Minder zorg, meer eigen verantwoordelijkheid voor de eigen toekomst. Niet iedereen zal dit als een positieve wending ervaren, en men kan dan ook teleurgesteld zijn geraakt in hoe het bedrijf nu met hen omgaat. Dit vaak nog versterkt door de effecten van negatieve stereotypering van ouderen door de werkgever.

Een langer ervaringsverleden bij dezelfde werkgever betekent eveneens een ver-

hoogde kans op ervaringsconcentratie, zoals eerder is toegelicht. Veelal hebben oudere medewerkers vanaf de tweede loopbaanhelft weinig grote loopbaanveranderingen meer te hebben meegemaakt.

Specifiek gericht op leersituaties nemen oudere medewerkers bovendien een langer ervaringsverleden mee wat betreft het eigen leren. En zoals eerder vermeld werd, betekent dit ook vaak: het ontbreken van recente ervaringen met nieuw leren (Thijssen, 1996). Degenen die lange tijd niet meer met nieuwe leersituaties geconfronteerd zijn geweest (en vooral degenen die bovendien een weinig florissant scholingsverleden achter de rug hebben, zoals lager opgeleiden), treden doorgaans met weinig zelfvertrouwen nieuwe opleidings- of leersituaties tegemoet (Candy, 1991). Zeker als er vanuit de directe omgeving weinig support geboden wordt, bijvoorbeeld door de manager.

Kortom: het ervaringsverleden vertegenwoordigt enerzijds hetgeen iemand in zijn werkende bestaan geworden is, maar de keerzijde ervan is dat het – gezien veranderingen die zich in het werk en de arbeidsrelatie kunnen voordoen – ook een blok aan het been kan zijn van de oudere medewerker.

#### **Verantwoordelijkheid voor eigen employability**

De tendens om medewerkers steeds meer zelf verantwoordelijk te maken voor de eigen employability, is niet onverdeeld positief voor de oudere medewerker (Kerckhoff, 1998). Ongewild neemt de oudere medewerker een hoeveelheid negatieve marktwaarde met zich mee, die hem weinig aantrekkelijk maakt voor (nieuwe) werkgevers. Namelijk: hij is relatief ‘duur’ ten opzichte van jonge medewerkers, hij heeft last van stereotype beelden op grond van zijn leeftijd, en in veel gevallen spelen ervaringsconcentratie en relatieve veroudering als gevolg van een eenzijdig loopbaanverleden hem parten om snel geheel nieuwe kwalificaties te verwerven die noodzakelijk zijn voor nieuwe functies. De vraag is dan ook of oudere medewerkers dezelfde kansen hebben op de arbeidsmarkt als jongere medewerkers. Signalen van leeftijdsdiscriminatie (FNV, 2000; ANBO, 2000) wijzen in de richting van verminderde kansen.

#### **Behoeften van oudere medewerkers**

Volgens onderzoek (Schein, 1978; Schalk, Taillieu en Vansina, 1995; Stagner, 1985) blijken juist oudere medewerkers behoefte te hebben aan zinvol werk dat uitdagend is en gewaardeerd wordt. Ook een prettige werkomgeving met goede sociale contacten wordt van groot belang geacht. Gezien de veranderde privésituatie (kinderen uit huis, minder vaste lasten) wordt dit vaak belangrijker gevonden dan de financiële beloning door de werkgever. Sinds de tendens is ontstaan dat mensen korter kunnen gaan werken, is er een gevoel van individuele keuzevrijheid ontstaan: je blijft werken als je er zelf nog genoeg aan ontleent, anders stop je gewoon eerder om andere leuke dingen in het leven te gaan doen.

### **LEEFTIJSBEWUST PERSONEELSBELEID IN DE PRAKTIJK**

Ondanks dit wat somber stemmende beeld van ‘de werkelijkheid van de praktijk’ van de oudere medewerker, zijn er ook voorbeelden van organisaties die bezig

zijn een leeftijdsbewust personeelsbeleid vorm te geven in de praktijk (Osse, 1999; Onstenk, 1995; Van der Kloet, Sikkema en Boom, 1994). Activiteiten die in deze organisaties extra aandacht krijgen zijn onder andere:

- regelmatig functionerings- en loopbaangesprekken voeren, tussen manager en medewerker;
- mogelijkheden creëren voor taakrotatie, taakverbreding en werken in een zelfsturend team;
- deelname aan scholing stimuleren, bijvoorbeeld door elke medewerker jaarlijks een aantal scholingsdagen aan te bieden;
- gebruikmaken van mobiliteitscentra, die medewerkers helpen om hun verdere loopbaan vorm te geven.

Genoemde activiteiten zijn doorgaans niet specifiek gericht op oudere medewerkers, maar deze worden wel in het employability-bevorderende beleid meegenomen. Regelingen voor ouderen zijn er vaak in de vorm van: extra vrije dagen, meer mogelijkheden om parttime te werken en aandacht voor veilige arbeidsomstandigheden en belastbaarheid van oudere medewerkers.

In de meeste gevallen is er in deze organisaties een duidelijke aanleiding om een leeftijdsbewust personeelsbeleid te gaan voeren, zoals een relatief 'oud' personeelsbestand. Over de effecten ervan is nog niet veel te zeggen, omdat er te kort mee gewerkt wordt om resultaten aantoonbaar te maken. Wel is in veel gevallen het ziekteverzuim beduidend afgenomen.

## VAN VERSCHILLENDE PROBLEMPERCEPTIES NAAR OPLOSSINGEN

Wanneer we nu achtereenvolgens de problematiek rondom inzetbaarheid van oudere medewerkers bezien hebben vanuit de beleving van verschillende belanghebbende actoren (overheid, sociale partners, management en medewerker zelf), dan dringt het beeld zich op dat die problematiek door de verschillende actoren anders ervaren wordt. Wanneer vervolgens de slag gemaakt moet worden van probleem naar zinvolle oplossingen, wordt dat moeilijk op het moment dat veel oplossingen op beleidsniveau een beroep doen op andere actoren (praktijkniveau), die een andere perceptie van het probleem hebben.

Nader inzicht in dit gehele veld zou veel verheldering kunnen bieden, vooral daar waar beleid (de langetermijnbenadering) en praktijk (de kortetermijnbenadering) elkaar in de weg zitten. Te meer is dit van belang bij voorgestelde oplossingen waarvan de effectiviteit voor een zeer groot deel afhankelijk is van condities in de dagelijkse praktijk, zoals dat juist bij de genoemde HRD-activiteiten (met name scholing en informeel leren) het geval is. Om hier meer zicht op te krijgen zullen nu enkele condities de revue passeren, die volgens opleidingskundige theorie en praktijk van belang zijn.

## 4. Conditie in de context

Op de volgende drie terreinen zijn opleidingskundige theorieën ontwikkeld die inzicht geven in noodzakelijke condities in de werkomgeving, om leer- en oplei-

dingsactiviteiten van (oudere) medewerkers tot gewenste resultaten te doen leiden:

- Transfertheorieën
- Theorieën over het leren van (oudere) volwassenen
- Motivatietheorieën.

## TRANSFERTHEORIEËN

Onderzoek heeft uitgewezen dat slechts 10 tot 20 procent van wat in opleidingen geleerd wordt, ook daadwerkelijk in de praktijk van het werk wordt toegepast (Baldwin en Ford, 1988). In opleidingstermen spreekt men hier over ‘transfer’: het toepassen van geleerd gedrag in de werksituatie en het behoud van het gedrag over een langere tijdsperiode (Baldwin en Ford, 1988). De mate waarin transfer kan plaatsvinden, wordt sterk bepaald door onder andere (Baldwin en Ford, 1988; Rouiller en Goldstein, 1993; Van der Klink, 1999, Simons, 1992; Candy, 1991):

- de aanwezigheid van ondersteunende hulpmiddelen in het werk;
- support en feedback door de eigen manager ten aanzien van toepassing van het geleerde;
- een stimulerende sociale omgeving;
- tijd om het geleerde in de praktijk te leren toepassen;
- consistentie tussen heersende waarden en normen in de organisatie en het nieuw geleerde gedrag.

De mogelijkheid van transfer van het geleerde naar de werksituatie is van groot belang, omdat dit het ‘rendement’ bepaalt dat de medewerker ervaart van de opleidingsinspanning. Als het loont om een opleidingsactiviteit te volgen, omdat je er direct daarna profijt van hebt in je functioneren, wordt dat ervaren als een zinvolle investering waar je wat aan gehad hebt. Is dat echter niet het geval, dan zal eerder het beeld ontstaan van ‘zonde van tijd en moeite’, en zal de motivatie om een volgende keer weer zo’n avontuur aan te gaan verminderen (zie verder: motivatietheorieën). Ook wordt wel beweerd dat medewerkers gefrustreerd raken als ze ergens voor geleerd hebben wat ze vervolgens niet kunnen of mogen toepassen. Ze zijn dan eigenlijk ‘overgekwalificeerd’ geraakt voor hun werk, terwijl op die nieuwe kwalificaties geen beroep wordt gedaan (Pinder, 1984). Volwassenen gaan met een doel voor ogen een leersituatie in (Knowles, 1998). Dat noodzaakt tot het belang van een goede timing van opleidingsactiviteiten: na de opleiding moet men het geleerde snel kunnen toepassen om er resultaat uit te halen en om het geleerde niet snel weer te vergeten.

Medewerkers alvast opleiden voor nieuwe taken heeft dan ook alleen zin als die nieuwe taken in de nabije toekomst daadwerkelijk beschikbaar zijn. Hier ligt een valkuil wat betreft de algemeen geaccepteerde veronderstelling dat meer scholing de employability van medewerkers verbetert: medewerkers breed opleiden omdat het altijd wel ergens goed voor is, kan zinloos zijn als na verloop van tijd (zonder toepassingsmogelijkheden) de geleerde kennis en vaardigheden al weer vergeten of verouderd blijken te zijn.

In de HRD-literatuur wordt meer en meer gepleit voor het versterken van het informele leren, omdat er dan minder transferproblemen zullen optreden. Gezocht wordt naar mogelijkheden om het werk zo in te richten dat er meer en bewuster in geleerd kan worden. Voorwaardelijk bij informeel leren is wel dat er voldoende tijd en ruimte moeten zijn om te leren en om te reflecteren op het geleerde. Bij een hoge productiedruk wil dit nog wel eens een knelpunt zijn.

### THEORIEËN OVER HET LEREN VAN (OUDERE) VOLWASSENEN

Dat volwassenen anders leren dan kinderen, is zonneklaar. Verschillende theorieën en onderzoek hebben aangetoond dat het verschil met name zit in het feit dat de reeds opgedane ervaringen van volwassenen een belangrijke rol spelen in het nieuwe leren. Alle theorieën benadrukken het belang van het goed laten aansluiten van wat geleerd moet worden op de reeds aanwezige ervaring en het referentiekader van de oudere lerende.

Vanuit het constructionisme wordt gesteld dat mensen in de loop van de tijd persoonlijke constructen verwerven, die fungeren als filter bij het observeren, creëren, ervaren en evalueren van gebeurtenissen. Dit is het kader waarbinnen al het nieuwe leren past. Hoe ouder men wordt, hoe meer betekenis dit krijgt. In scholingssituaties moet daarom bij het referentiekader van de medewerker aangesloten worden (Candy, 1991; Van de Sanden, 1997).

Argyris (1982) stelt dat mensen een natuurlijke tendens hebben om het leren van iets nieuws niet te accepteren als het niet in de lijn ligt van de bestaande mentale schema's die ontstaan zijn uit eerdere ervaringen.

Vanuit een andere invalshoek stelt de theorie rond *fluid* en *crystallized intelligence* (Horn en Cattell, 1972) dat met de toename van jaren het leren van iets volstrekt nieuws steeds moeilijker wordt, als het niet aansluit bij eerdere ervaringen. Fluid intelligence heeft vooral te maken met het vermogen om problemen op te lossen of iets geheel nieuws of abstracts te leren. Dit is van jongs af aan aanwezig en neemt langzaam af na de leeftijd van 20 jaar. Crystallized intelligence is de praktische intelligentie en het kunnen toepassen van gestructureerde kennis. Dit ontwikkelt zich door ervaring en stijgt nog tot de leeftijd van 60 jaar.

Knowles (1998) benadrukt anderszins het belang van het uitgaan van de eigen ervaring van de lerende: elke volwassene is wat zijn ervaring is, en het is zeer kwetsend als daar niet met respect mee wordt omgegaan.

Oudere medewerkers blijken over het algemeen een voorkeur te hebben voor informeel leren (Thijssen, 1996; Onstenk, 1995; Knowles, 1998). Er is dan meer aansluiting op de eigen ervaring en het wordt als minder bedreigend ervaren dan een schoolse situatie, waarin men verwacht te horen wat men in de praktijk allemaal fout doet.

Opmerkelijk is dat het leren van volwassenen bijna vanzelfsprekend tendeert naar meer ervaringsconcentratie, namelijk: aansluiten op reeds aanwezige ervaring van de oudere medewerker dreigt al gauw 'meer van hetzelfde leren' te worden. Taakgerichte opleidingen in het eigen vakgebied (wat door ouderen dan nog het meest gevolgd wordt) versterken met grote waarschijnlijkheid de ervaringsconcentratie.

Echter: kiest men voor het leren van iets geheel nieuws of abstracts, dan zal de oudere medewerker snel afhaken als hij het niet kan plaatsen in zijn eigen referentiekader. Hier ontstaat een verband met de nu te bespreken motivatietheorieën.

## MOTIVATIETHEORIEËN

De theorie over *Perceived Selfefficacy* is met name relevant als het gaat om de motivatie van de oudere medewerker om iets nieuws te leren.

Perceived selfefficacy (afkomstig uit de sociale leertheorie van Bandura, 1986) betekent de mate waarin iemand zichzelf competent acht in het uitvoeren van een bepaalde taak of vaardigheid. Dit bepaalt zijn motivatie om de taak te willen uitvoeren, en in bepaalde mate ook de uiteindelijke performance daarin (Korman, 1970). Dit laatste doordat aanwezigheid van zelfvertrouwen bij het uitvoeren van een taak blijkt te leiden tot betere prestaties dan gebrek aan zelfvertrouwen. Perceived selfefficacy is altijd gebonden aan een specifiek domein, niet te verwarren met algeheel zelfvertrouwen.

Twee factoren blijken sterk van invloed te zijn: ervaring in het verleden en aanmoediging van anderen. Wat ervaring in het verleden betreft gaat het er niet alleen om hoe vaak men ergens ervaring mee heeft opgedaan, maar vooral ook hoe men die ervaring geëvalueerd heeft (een succeservaring leidt tot positieve verwachtingen dat het een volgende keer ook wel weer zal lukken; een faalervaring leidt daarentegen juist tot vermijdingsgedrag). Bovendien zal het 'rendement' van de ervaring van invloed zijn op de verwachtingen die men heeft ten aanzien van toekomstige situaties (zie ook: transfertheorieën). Zoals eerder beschreven is, hebben veel oudere medewerkers geen rijk en actueel ervaringsverleden met betrekking tot scholing en nieuw leren.

'Aanmoediging van anderen' vertaalt zich hier vooral in de verwachtingen van anderen over het leervermogen van de oudere medewerker en de verwachting dat een investering in leren of opleiden van de betreffende medewerker tot een gewenst resultaat zal leiden. Zoals eerder is beschreven, blijken die verwachtingen, met name bij de manager, niet altijd even rooskleurig te zijn.

## CONDITIES VAN BELANG VOOR EFFECTIEVE HRD-ACTIVITEITEN

Als we de hiervoor genoemde theorieën bezien, komen we nogal wat condities tegen waarin de directe werkomgeving (en daarbinnen vooral ook de manager van de oudere medewerker) moet voorzien om HRD-activiteiten effectief te laten zijn, namelijk:

- de werkomgeving moet snelle toepassing van geleerde kennis en vaardigheden mogelijk maken;
- het werk moet zo ingericht zijn dat het in overeenstemming is met het geleerde en dat het verder leren in het werk zelf bevordert (ook qua tijd);
- opleidingsactiviteiten moeten zo gekozen worden dat de kans op een succeservaring groot is en dat ze ook 'rendement' opleveren in het werk, waarbij een goede balans gezocht moet worden tussen 'iets nieuws' en 'aansluiting bij ervaring';



- van de manager moeten support, een positieve verwachting en aanmoediging uitgaan;
- de manager moet toepassing van geleerde vaardigheden stimuleren en feedback geven op de resultaten ervan.

De genoemde opleidingskundige theorieën dwingen derhalve om genuanceerd te kijken naar de mogelijkheden en onmogelijkheden van 'meer scholing' om oudere medewerkers langer inzetbaar te houden. Mensen leren alleen als ze daartoe gemotiveerd zijn. De genoemde opleidingskundige theorieën dragen verschillende condities aan die de motivatie om te leren bevorderen of belemmeren. Dat betekent dat het instrument 'opleiden', als het onder de verkeerde omstandigheden wordt ingezet, ook tot negatieve effecten kan leiden (zoals frustratie of een verminderd zelfvertrouwen). Het algemeen heersende beeld dat opleiden altijd een positief en motiverend effect heeft op medewerkers is dan ook onjuist. Zeker ten aanzien van oudere medewerkers is het van belang om zorgvuldig en weloverwogen het middel 'opleiden' in te zetten: een bewuste keuze die vooral door de manager en de (oudere) medewerker zelf gemaakt moet worden. Gezien de huidige praktijk van de oudere medewerker kan er echter aan getwijfeld worden of die keuze zo weloverwogen gemaakt wordt, met voldoende oog voor de condities die bepalend zijn voor positieve en effectieve opleidingsinspanningen.

## 5. Conclusies en aanbevelingen

De gehele problematiek van arbeidsparticipatie en inzetbaarheid van oudere medewerkers overziend, kan geconstateerd worden dat deze vooralsnog vooral leeft op de hogere beleidsniveaus (overheid, sociale partners en HRD-professionals). Inmiddels zijn op beleidsniveau dan ook al vele plannen bedacht die arbeidsparticipatie en inzetbaarheid van oudere medewerkers moeten bevorderen. Daar waar het voorgestelde beleid (waaronder HRD-beleid) tot uitvoering gebracht moet worden, blijkt de problematiek van de oudere medewerker echter nog niet te leven. Er zijn veel aanwijzingen dat het duurzaam inzetbaar houden van oudere medewerkers geen prioriteit is voor managers. Terwijl juist de directe manager een cruciale rol speelt bij het effectueren van HRD-beleid en scholingsactiviteiten.

Een valkuil die zich nu gemakkelijk voordoet is 'accumulatie van bestaand beleid', oftewel: meer van hetzelfde algemene beleid formuleren, in de veronderstelling dat het eens tot resultaat zal leiden.

Ook is het verleidelijk om het niet uitvoeren van het vastgestelde beleid toe te schrijven aan een 'schuldige'. In dit geval: de manager die de goede plannen niet tot adequate uitvoering weet te brengen. Daarbij wordt over het hoofd gezien dat ook de manager probeert om binnen de bestaande context 'het beste' te doen. Hij handelt daarbij vanuit zijn eigen rationaliteit, ook bij het afwegen van de korte- en langetermijnbelangen die van toepassing zijn.

Het lijkt wijsheid om beide genoemde valkuilen niet in te stappen, want ze leiden doorgaans tot weinig verbetering van de situatie.

Daarentegen is het zinvoller om in de praktijk uit te vinden waarom het (HRD)-beleid dat er nu is (nog) niet werkt. Dat betekent: hoe is het in de praktijk gesteld met de condities die bepalend zijn voor zinvolle en positieve HRD-activiteiten (waaronder scholing) voor oudere medewerkers? Enerzijds gaat het dan om de inrichting van de werksituatie zelf, die meer of minder mogelijkheden biedt om te blijven leren. Maar een nog belangrijkere 'conditie' is de manager van de oudere medewerker: welke beelden heeft hij van oudere medewerkers, in hoeverre ervaart hij een probleem wat betreft hun inzetbaarheid, welk belang heeft hij om dat op te lossen en hoe ziet hij zijn eigen verantwoordelijkheid daarin? Daartoe is het noodzakelijk – zeker voor (HRD-) beleidsmedewerkers en -adviseurs – om af te dalen van het algemene beleidsniveau naar de concrete praktijk, en daadwerkelijk het gesprek aan te gaan met managers. Van daaruit kan pas de aansluiting gezocht worden tussen voorgesteld beleid en 'de werkelijkheid van de manager'. Waar kan dit (HRD-)beleid aansluiten bij de gestelde doelen, prioriteiten en resultaten die de manager bezighouden? Wat levert het concreet voor positiefs op voor managers? En welke condities op organisatieniveau zijn ter ondersteuning nodig?

Een 'maatwerkbenadering' is hier op zijn plaats is: iedere praktijksituatie is anders en kent haar eigen problematieken en karakteristieken. Condities in de context zullen daarom in elke praktijksituatie verschillend aanwezig en verschillend van belang zijn.

Algemeen geformuleerd beleid krijgt pas vorm in een concrete context, waarin bepaalde condities het beoogde effect ondersteunen of tenietdoen. Het lijkt nu tijd om de aandacht te verleggen van 'het formuleren van algemeen beleid' naar 'hoe creëren we condities waaronder het gaat werken in de praktijk?'. Wat de inzetbaarheidsproblematiek van oudere medewerkers betreft is hier sprake van een nog onontgonnen terrein, waarin het nodige werk te verrichten is. Dat werk is echter wel noodzakelijk om arbeidsparticipatie en inzetbaarheid van oudere medewerkers de komende jaren daadwerkelijk te vergroten.

## Noten

1. De auteur dankt haar promotoren, prof. dr. A.F.M. Wierdsma (Universiteit Nyenrode) en prof. dr. J.G.L. Thijssen (Rijksuniversiteit Utrecht), die haar met raad en daad hebben bijgestaan bij het schrijven van dit artikel.

## Literatuur

- ANBO (2000), *Ouderen in bedrijf*. – Utrecht : ANBO
- Argyris, C. (1982), *Reasoning, learning and action*. – San Francisco : Jossey Bass
- Aviolo, B.J., D.A. Waldman, M.A. McDaniel (1990), 'Age and work performance in nonmanagerial jobs: the effects of experience and occupational type'. – In: *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 2, p. 407-422.

- Baldwin, T.T., J.K. Ford (1988), 'Transfer of training: a review and directions for future research'. – In: *Personnel Psychology*, Vol. 41, p. 65-105
- Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action*. – New York : Prentice Hall
- Boerlijst, J.G., B.I.J.M. van der Heijden, A. van Assen (1994), *Veertig-plussers in de onderneming*. – Assen : Van Gorcum, 1994
- Candy, P.C. (1991), *Selfdirection for lifelong learning*, San Francisco : Jossey Bass
- Combs, A.W. (1972), 'Fostering selfdirection'. – In: E.G. Talbert, L.E. Frase, *Individual instruction : a book of readings*. - Ohio : Merrill
- FNV (2000), *Prettig werken na je veertigste*. – Amsterdam : Stichting FNV Pers Groot, W.N.J., H. Maassen van den Brink (1997), *Bedrijfsgerelateerde scholing en arbeidsmarktflexibiliteit van oudere werknemers*. – Den Haag : Welboom Hall, D.T., P.H. Mirvis (1995), 'The new career contract: developing the whole person at midlife and beyond'. – In: *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 47, 3 (12), p. 269-289
- Hall, D.T., J.E. Moss (1998), 'The new protean career contract: helping organizations and employees adapt'. In: *Organizational Dynamics*, Vol. 26, No. 3, 1998, p. 22-37
- Horn, J.L., R.B. Cattell (1972), 'Age differences in fluid and crystallized intelligence.' – In: *Acta Psychologica*, Vol. 26, p. 103-129.
- Kerkhoff, W.H.C. (1998), *De oudere werknemer*. – Deventer : Kluwer Bedrijfsinformatie
- Kessels, J.W.M. (1996), *Het corporate curriculum*. – Leiden : Rijksuniversiteit Leiden (oratie)
- Klink, M.R. van der (1999), *Effectiviteit van werkplek-opleidingen*. – Enschede : Universiteit Twente
- Kloet, H.T. van der, A. Sikkema, R. Ch. Boom, *Leeftijdsbewust personeelsbeleid in de praktijk* (1994), Den Haag : COB/SER
- Knowles, M.S., E.F. Holton, R.A. Swanson (1998), *The adult learner*. – Houston : Gulf Publishing Company
- Korman, A.K. (1970), 'Toward an hypothesis of work behavior'. – In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 54, No. 1, p. 31-41
- Lyon, P., D. Pollard (1997), 'Perceptions of the older employee : is anything really changing?'. – In: *Personnel Review*, Vol. 26, No. 4, p. 245-257
- Marsick, V.J. (1988), 'Learning in the workplace: the case for reflectivity and critical reflectivity'. – In: *Adult Education Quarterly*, Vol. 38, No. 4, p. 187-198
- Onstenk, J.H.A.M. (1995), *Op weg naar een leeftijdsbewust opleidingsbeleid*. - Den Haag : VUGA
- Onstenk, J.H.A.M. (1997), *Lerend leren werken*. – Delft : Eburon
- Osse, P. (1999), *Doorlopende banen*. – Amsterdam : FNV Pers
- Pinder, C.C. (1984), *Work motivation. Theory, Issues and Applications*. – Londen : Scott, Foresman and Company
- Rosen, B., T.H. Jerdee (1976), 'The influence of age stereotypes on managerial decisions'. – In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, No. 4, p. 428-432

- Rouiller, J.Z., I.L. Goldstein, I.L. (1993), 'The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training'. – In: *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 4, No. 4, p. 377-390
- Sanden, J.M.M. (1997), *Duurzame ontwikkeling van leervermogen. Leren leren in het technische domein*. – Eindhoven : Technische Universiteit Eindhoven
- SER (1999), *Advies bevordering arbeidsdeelname ouderen*. – Den Haag : SER, Publicatienummer 99/18
- Schabracq, M. (1998), *Medewerkers van boven de veertig*. – Deventer : Kluwer Bedrijfsinformatie
- Schalk, R., T. Taillieu, L. Vansina (1995), 'Loopbaanbeleid'. – In: R. Schalk, *Oudere werknemers in een veranderende wereld*. – Utrecht : Lemma
- Schein, E.H. (1978), *Career dynamics : matching individual and organizational needs*, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company
- Simons, P.R.J. (1990), *Transfervermogen*. – Nijmegen : Katholieke Universiteit Nijmegen (oratie).
- Simons, P.R.J. (1992), 'De toepassing van transferbevorderende maatregelen in arbeidsorganisaties'. – In: *Tijdschrift voor Onderwijsresearch*, jrg. 17, nr. 1, p. 28-39
- Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2000), *Kabinetsvoornemens om arbeidsdeelname van ouderen te vergroten*. – Den Haag, Persbericht 14-3-2000
- Stagner, R. (1985), 'Aging in industry'. – In: J.E. Birren, K.W. Schaie, *Handbook of the psychology of aging (II)*, New York : Van Nostrand Reinhold
- Thijssen, J.G.L. (1996), *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. – Deventer : Kluwer Bedrijfswetenschappen
- Thijssen, J.G.L. (1997), *Zicht op ouderenbeleid*. – Deventer : Kluwer Bedrijfsinformatie
- Versloot, A.M., M.Th. Glaudé, J.G.L. Thijssen (1998), *Employability: een pluri-form arbeidsmarktfenomeen*. – Amsterdam : Max Groote Kenniscentrum
- VNO-NCW (1999), *Alle hens aan dek*. – Persconferentie Arbeidsmarkt, 13-10-1999