

Proefschrift

Roekel – Kolkhuis Tanke, I.R. van
Delft: Academische uitgeverij Eburon
(2008)

ISBN 978-90-5972-244-6

Prijs € 39,95

Te bestellen via:

www.kolkhuis-tanke.nl of

www.eburon.nl

Tekst Isolde van Roekel - Kolkhuis Tanke

Competent blijven werken in latere loopbaanfasen



Mensen zullen weer tot op hogere leeftijd moeten doorwerken. Dit roept de vraag op: Wat bevordert dat ouderen dit op competente wijze blijven doen, zodanig dat hun bijdrage als een aanwinst wordt ervaren?

Centrale onderzoeksvraagstelling en gekozen methodologie

Het promotieonderzoek beoogt inzicht te ontwikkelen in hoe 'competent blijven' vorm krijgt in *concrete organisatiecontexten*.

De centrale onderzoeksvraagstelling luidt:

'Wat draagt in concrete organisatiecontexten daadwerkelijk bij tot het competent blijven werken van medewerkers in latere loopbaanfasen en welke condities en belemmerende of bevorderende dynamieken in de (sociale) context zijn

daarbij van invloed?'

Drie methodologische pijlers vormen de basis van de onderzoeksmethodologie:

- Fourth Generation Evaluation: samen met betrokkenen steeds diepgaander inzicht ontwikkelen in wat de kern van het onderzoeksthema in hun context blijkt te zijn;
- Appreciative Inquiry: de aandacht richten op 'waarden wat er is en kan zijn';
- Narratieve methode: gebruikmaken van persoonlijke verhalen van betrokkenen.

Meerdere fasen van analyse en verdieping van de – middels individuele en groeps gesprekken verkregen - onderzoeksdata wisselen elkaar af. Zo is het onderzoeksproces tegelijkertijd een leerproces voor de deelnemers.

De praktijkonderzoeken zijn uitgevoerd in twee professionele organisaties: een Stichting van Basisscholen en een Consultancybureau.

Onderzoeksbevindingen

De onderzoeksbevindingen maken zichtbaar dat sommige oudere medewerkers op termijn tenderen naar *ver-smalling* (vasthouden aan datgene waar ze al goed in zijn), terwijl anderen juist *lerend* bezig blijven tot in latere loopbaanfasen. De oudere die steeds meer tendeert naar versmalling binnen het bekende repertoire, loopt op den duur het risico vast te lopen. Duidelijk komt naar voren dat vooral de keuze voor een *hogere mate van uitdaging in het (dagelijks) werk* leidt tot 'blijven leren'. Een 'grensverleggende' uitdaging doet een beroep op aanwezige kwaliteiten, maar in hoge mate ook op het omgaan met volledig nieuwe elementen en onzekere factoren. Het succesvol overwinnen ervan geeft zelfvertrouwen in het kunnen omgaan met veranderende situaties.

De keuze voor een zekere mate van uitdaging blijkt niet alleen een *individuele* keuze te zijn. In het handelen en de interacties van en tussen betrokkenen, waarin zij – individuele en gedeelde – opvattingen hanteren, ontstaat een contextspecifieke dynamiek. Deze dy-

namiek geeft richting aan de keuzes en het handelen van betrokkenen ten opzichte van elkaar; ook aan de – dagelijkse – keuzes die individuen maken voor een bepaalde mate van uitdaging.

Werkomgeving als leeromgeving

Veel maatregelen die in 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' worden voorgesteld laten deze interacties *tussen* betrokken actoren, en de contextspecifieke dynamiek die daardoor ontstaat, nagenoeg buiten beschouwing. Terwijl de onderzoeksbevindingen juist benadrukken hoe deze van invloed zijn op de keuzes die oudere medewerkers maken met betrekking tot 'uitdaging en blijven leren'. De aandacht zal zich daarom veel meer moeten richten op de vraag hoe de werkomgeving *dagelijks* een leeromgeving blijft; een omgeving die medewerkers 'prikkel't om de eigen grenzen te blijven verleggen, in plaats van te versmallen tot datgene waar ze al goed in zijn. Een 'werkomgeving als leeromgeving' is een in gezamenlijke verantwoordelijkheid gecreëerde omgeving. Hoe de *condities* voor een leeromgeving in de betreffende organisatie tot uitdrukking komen, blijkt sterk contextgebonden te zijn. Vooral de genoemde sociale *dynamiek* is hierop van invloed. Het creëren van de condities voor een leeromgeving vergt daarom het 'actorschap' van alle betrokkenen, teneinde onderliggende interactiepatronen en (gedeelde) opvattingen bespreekbaar te maken. Middels het promotieonderzoek is een methodiek ontwikkeld waarmee – samen met betrokkenen – inzichtelijk wordt hoe hun werkomgeving meer een leeromgeving kan worden, die eraan bijdraagt dat medewerkers competent *blijven* werken in latere loopbaanfasen.

Dr. Isolde van Roekel – Kolkhuis Tanke promoveerde in 2008 aan Universiteit Nyenrode. Ze heeft een eigen onderzoeks- en adviesbureau: Kolkhuis Tanke/*duurzaam leren in organisaties*. Email: i.van.roekel@kolkhuis-tanke.nl